

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

AVRIL 2012



—PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE TOUS LES RECRUTEMENTS CADRES EN 2011, LES TENDANCES 2012—

PANEL APEC FRANCE
11 000 ENTREPRISES
INTERROGÉES



–PERSPECTIVES DE L'EMPLOI CADRE EN 2012–

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L 335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

Le Panel Apec est une enquête annuelle de conjoncture sur l'emploi des cadres dans les entreprises du secteur privé¹ qui permet de mettre à la disposition de tous les agents économiques – entreprises, cadres, institutionnels et journalistes – un outil original de prévision et de gestion.

Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises, représentatif de la répartition par région, par taille et secteur d'activité des entreprises du secteur privé et représentant 2 000 000 salariés dont 340 000 cadres.

Depuis sa création en 1976, il s'est enrichi régulièrement de nouveaux résultats : enquêtes régionales, prévisions, création d'emploi, amélioration de la chaîne de traitement...

L'édition 2012 s'est enrichie de nouveaux indicateurs permettant la mise en perspectives des résultats 2011-2012 avec leur historique.

De plus, les résultats par secteur ont été précisés : l'industrie automobile est désormais distinguée de la fabrication des autres matériels de transport (aéronautique et spatial, ferroviaire, naval...) ; comme la chimie de l'industrie caoutchouc-plastiques.

La conception, l'analyse et la synthèse ont été réalisés par le **Pôle Études du Département Études et Recherche de l'APEC** :

Anne-Dominique Gleyen, Véronique Lagandré, Sahondra Legrand (Chargées d'études).

Kamel Yahyaoui (Assistant d'études),

Daniel Le Henry (Maquettiste),

Valérie Bazin (Responsable de l'activité Marché du recrutement et Prospective),

Brigitte Bos (Manager du pôle Études),

avec l'appui du pôle Veille stratégique et ressources documentaires du département Études et Recherche de l'Apec s'agissant des recherches documentaires.

Les principales sources utilisées pour l'analyse contextuelle des secteurs sont : « France Secteurs », LCL, janvier 2012 ; les notes du SESSI² ; les informations issues des fédérations professionnelles ; la presse quotidienne, hebdomadaire, mensuelle et spécialisée.

L'interrogation téléphonique a été effectuée par GN RESEARCH FRANCE du 2 novembre au 19 décembre 2011.

Avril 2012

1. Entreprises qui cotisent à Pôle Emploi pour leurs salariés

2. SESSI : Service des Études et des Statistiques Industrielles

—SOMMAIRE—

BILAN 2011 ■

Synthèse	—	p. 3
Création d'emplois cadres	—	p. 4
38 500 créations de postes cadres en 2011	—	p. 4
Tous les grands secteurs d'activités ont créé de l'emploi cadre	—	p. 6
L'emploi cadre par secteur détaillé : quelles évolutions en 2011 ?	—	p. 8
Recrutements et promotions	—	p. 10
Un niveau de recrutement en-deçà de ceux d'avant crise	—	p. 10
Léger rebond des promotions internes au statut de cadre	—	p. 11
Les recrutements de cadres de l'année 2011	—	p. 12
La hausse des recrutements externes a bénéficié à l'ensemble des cadres	—	p. 14
Le recours aux jeunes diplômés : dernier mode de pourvoi de postes cadres	—	p. 16
Répartition des recrutements externes et des promotions internes selon les secteurs d'activités	—	p. 17
Une répartition par fonction quasi-stable	—	p. 19
Répartition des recrutements externes par fonction dans chaque secteur d'activité	—	p. 21
Sorties	—	p. 23
Des sorties quasi stables depuis 2008	—	p. 23
Sorties et départs à la retraite par secteur	—	p. 25
Régions	—	p. 27
Toutes les régions ont été créatrices d'emplois cadres	—	p. 27
Dynamisme du marché de l'emploi cadre en régions	—	p. 28

PERSPECTIVES 2012 ■

Synthèse	—	p. 31
Emploi salarié	—	p. 32
Attention renforcée pour l'emploi salarié	—	p. 32
Perspectives salariées par taille d'entreprise	—	p. 32
Perspectives salariées par secteur d'activités	—	p. 32
Emploi cadre	—	p. 33
Des perspectives cadres incertaines	—	p. 33
Perspectives cadres par taille d'entreprise	—	p. 33
Perspectives cadres par secteur d'activités	—	p. 33
Un climat de confiance mis à mal par les évolutions de la conjoncture	—	p. 34
Perspectives pour 2012 : des soldes d'opinions faiblement positifs	—	p. 35
Des hausses et des baisses des effectifs cadres plus fréquentes que prévues	—	p. 36
Perspectives régionales pour les cadres en 2012	—	p. 37
Prévisions des entreprises	—	p. 38
2012 : l'incertitude prédomine	—	p. 38
Recrutements réalisés et prévus : concordance ou dissonance ?	—	p. 39

UN NIVEAU DE RECRUTEMENT EN-DEÇÀ DE CEUX D'AVANT CRISE

Pour la deuxième année consécutive, les recrutements de cadres ont augmenté : +10% en 2011 après +15% en 2010, pour s'établir à 181 300. Les promotions de non cadres au statut cadre ont progressé de 3% après deux années de baisse et ont concerné 47 400 salariés. Ces volumes, en progression, restent néanmoins inférieurs à ceux enregistrés avant la crise financière de 2008. En effet, les entreprises ont certes poursuivi le rattrapage des embauches qui n'avaient pas été effectuées entre 2009 et 2010, mais elles ne l'ont fait que partiellement. La croissance économique en France, marquée par un premier semestre relativement dynamique, s'est ensuite ralentie après le déclenchement de la crise des dettes souveraines à l'été 2011.

Les sorties des cadres des entreprises (licenciements, démissions, départs à la retraite...) sont restées quasiment stables à haut niveau. 190 200 sorties ont ainsi été enregistrées (-2% par rapport à 2010). Le ratio recrutements / sorties s'est encore accru : pour 100

sorties 95 recrutements de cadres ont été réalisés après 85 en 2010 et 74 en 2009. Cela signe la nette amélioration du marché et son regain de dynamisme. Ce chiffre global, ne reflète évidemment pas les situations particulières de certains secteurs d'activité ou de certaines fonctions. Il montre néanmoins que le marché de l'emploi cadre a été dans l'ensemble plus fluide. D'autant que le haut niveau des sorties est difficilement imputable aux départs à la retraite des cadres. Ceux-ci se sont une nouvelle fois rétractés, de 12%, à 26 300. Est-ce le reflet de choix personnels ou des mesures prises en faveur des seniors ? Ou l'effet de la réforme des retraites ou encore des départs anticipés « déguisés » ? Toujours est-il que le nombre de départs à la retraite de cadres en poste diminue constamment depuis 2009.

Au final, la population cadre s'est accrue de 1,3% avec 38 500 nouveaux postes cadre créés. C'est un volume deux fois plus élevé que celui enregistré en 2010, mais inférieur à ceux constatés avant 2008.

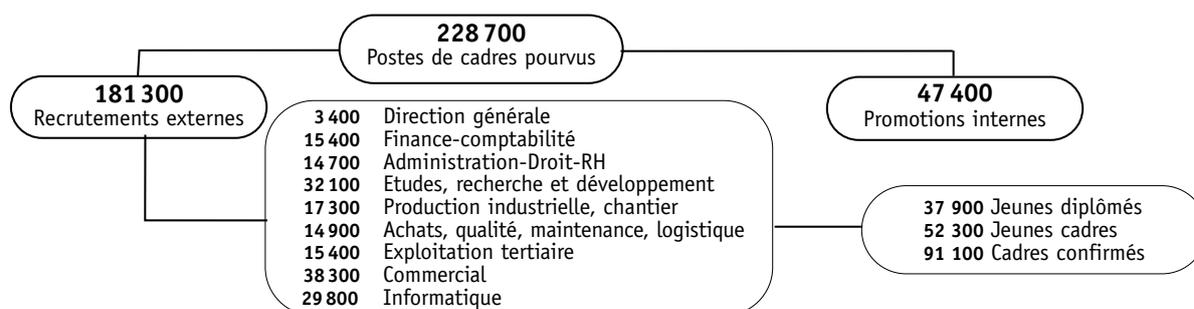
LES CADRES DE LA FONCTION ACHATS, QUALITÉ, MAINTENANCE, SÉCURITÉ, LOGISTIQUE DE PLUS EN PLUS RECHERCHÉS

La répartition des recrutements de cadres par expérience est restée quasiment stable par rapport 2010. Sur 10 recrutements de cadres, la moitié a concerné des cadres confirmés, 3 des jeunes cadres et 2 des débutants. A noter, en 2011 les débutants ont bénéficié du climat favorable du premier semestre en enregistrant une progression de leurs embauches (+12%) plus élevée que pour les jeunes cadres et les cadres confirmés.

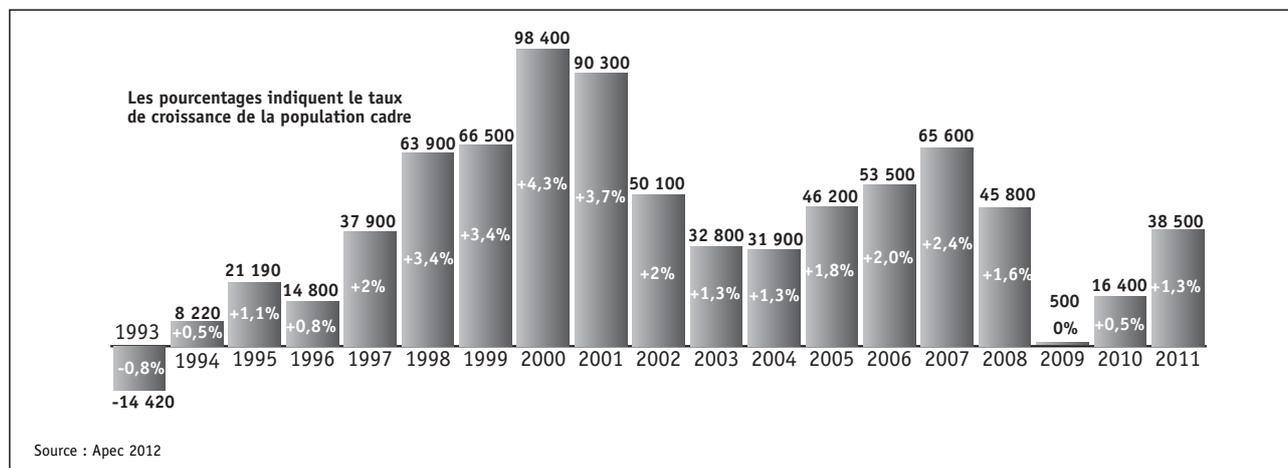
Au niveau sectoriel, l'industrie a enregistré un volume d'embauches de cadres de 29 500, soit une hausse de 17% par rapport à 2010. Cette évolution, la plus forte des quatre grands secteurs, est à mettre en lien avec les politiques mises en place en faveur de l'investisse-

ment (crédit impôt recherche...) et avec le dynamisme des pôles de compétitivité. Aussi dans les services, plus de 122 000 embauches de cadres ont été réalisées, tirées en particulier par les activités informatiques et l'ingénierie-R&D.

Autre point notable, la forte progression des recrutements de cadres dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique et sécurité. Près de 15 000 embauches y ont été enregistrées en 2011. Le rythme d'évolution des recrutements dans cette fonction s'est accéléré ces dernières années, indiquant un besoin croissant des entreprises dans ces métiers.



■ 38 500 CRÉATIONS DE POSTES CADRES EN 2011



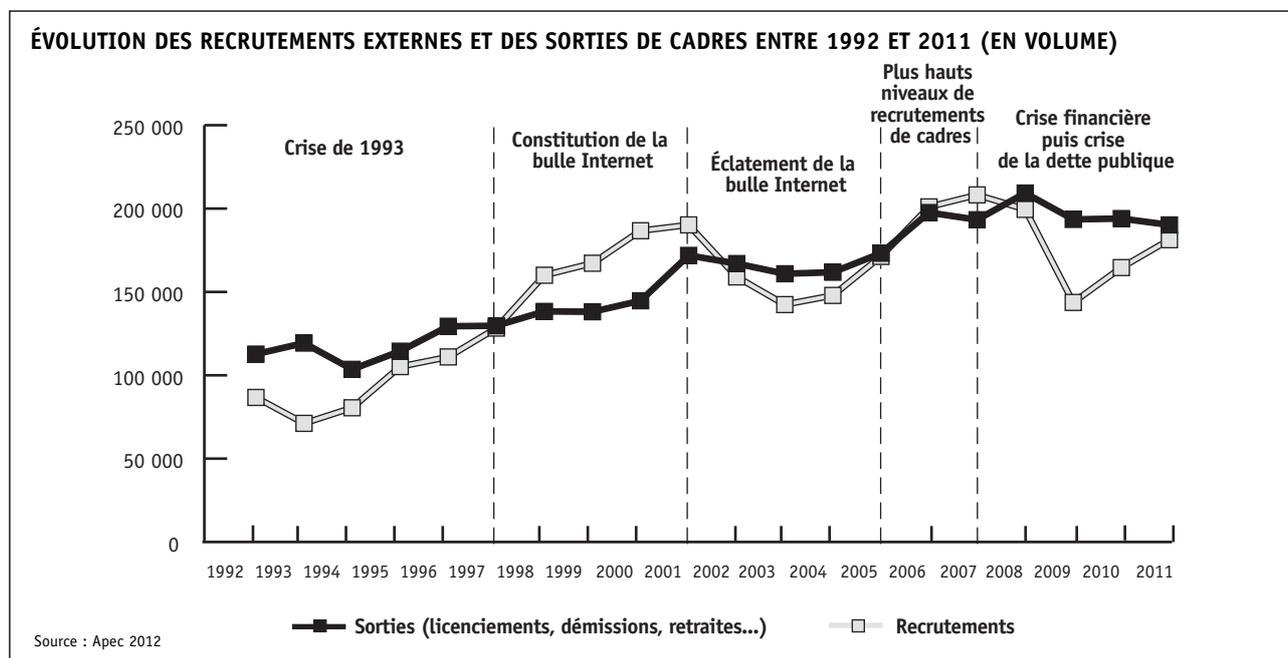
Un contexte relativement favorable ...

Après avoir connu une chute de sa croissance en 2009 (-2,7%), puis un premier rattrapage en 2010 (+1,5%), la France a enregistré une nouvelle augmentation de son PIB (Produit intérieur brut) en 2011 (+1,7%) selon les données de l'Insee de février 2012. 2011 a été marquée par le retour de l'investissement et la poursuite de la reconstitution des stocks deux fois plus rapide qu'en 2010. Au contraire, la consommation des ménages a augmenté deux fois moins vite et les échanges commerciaux ont été marqués par le ralentissement des exportations ainsi que des importations.

... qui se traduit par une création nette d'emplois cadres en augmentation

La création d'emplois cadres est calculée comme le solde du total des recrutements externes de cadres et des promotions internes de non cadres au statut de cadre déduits des sorties (licenciements, départs à la retraite, démissions, ...). En 2011, 38 500 nouveaux postes cadres ont été créés. Ce volume s'inscrit entre les niveaux de 2004 et 2005. Il s'explique principalement par la hausse des recrutements externes (181 300 soit +10% par rapport à 2010), renforcée par l'accroissement de la promotion interne (47 400 soit +3%) et la baisse des sorties (190 200 soit -2%). Ce nombre de créations permet à la population cadre de croître de 1,3% après une évolution nulle en 2009 et de +0,5% en 2010. On retrouve là un taux de création équivalent à celui de 2003 : année de creux pour le marché de l'emploi cadre après l'éclatement de la bulle Internet.

-BILAN 2011 - CRÉATION D'EMPLOIS CADRES-



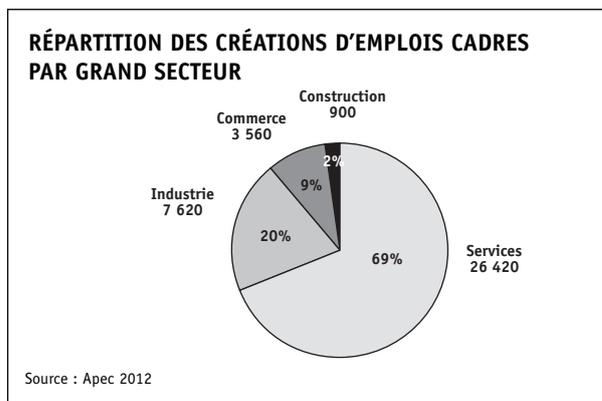
Depuis 2008, année de déclenchement de la crise financière, les sorties au global sont supérieures aux recrutements externes de cadres. En 2009, l'écart s'est nettement creusé, les entreprises préférant différer leurs projets d'embauches en attendant plus de visibilité. Cela avait déjà été le cas au cours des précédentes périodes de crise, comme au début des années 1990, ou au moment de l'éclatement de la bulle Internet à partir de 2002.

En 2010, à la faveur d'un rebond technique de l'économie, les recrutements ont augmenté, resserrant ainsi l'écart avec les sorties. En 2011, les niveaux de recrutements et de sorties ont continué de se rapprocher permettant ainsi la hausse de la création nette d'emplois cadres. Est-ce le signe avant coureur du retour en 2012-2013 d'une configuration très favorable comme en 2006-2007, avec une création qui dépasserait les 50 000 nouveaux postes ? Ou bien, n'est-ce qu'un rattrapage dans une période de crise économique pérenne restant défavorable au marché externe, avec une création qui se maintiendrait autour des 30 000 nouveaux postes ?

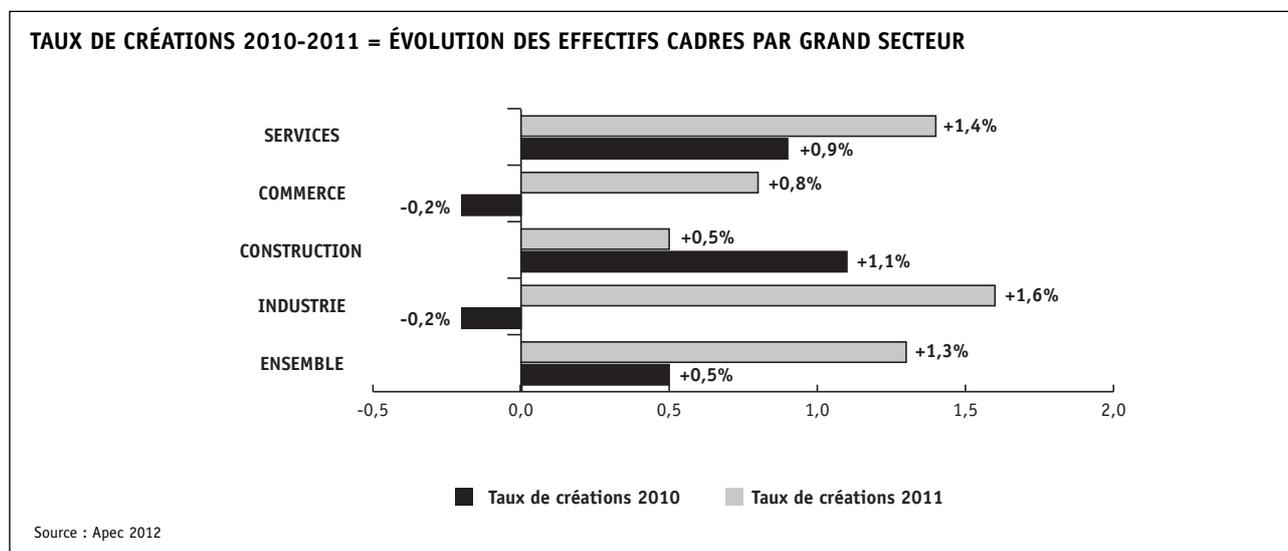
■ TOUS LES GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉS ONT CRÉÉ DE L'EMPLOI CADRE

Le secteur des services demeure le premier créateur d'emplois cadres. Avec un peu plus de 26 000 nouveaux postes cadres, il a poursuivi le rattrapage initié en 2010 après l'effondrement de 2009 avec moins de 4 000 créations. Néanmoins, le niveau de 2008 (plus de 35 000 créations) n'est toujours pas retrouvé. Le commerce affiche un solde positif, après une perte d'emplois cadres, et dépasse même son niveau de création de 2008.

Après deux années de perte nette, succédant à deux années de baisse, l'industrie enregistre la création d'un nombre important de nouveaux postes cadres, plus élevée qu'en 2006 - 2007. Presque tous les secteurs industriels ont contribué à ce retour de la création et tout particulièrement la fabrication d'autres matériels de transport (1 390) et mécanique – métallurgie dont le niveau de création est, non seulement en croissance (2 500 nouveaux postes cadres), mais dépasse celui de 2008 (1 120).



À l'inverse des autres grands secteurs, la construction a divisé par deux son nombre de nouveaux postes cadres, l'amenant à un niveau très bas, jamais observé depuis 2000.



Le taux de créations est le volume de nouveaux postes cadres une année n rapporté à l'effectif cadre en $n-1$. Pour l'ensemble du marché cadre, il augmente de 0,8 point entre 2010 et 2011 marquant une accélération de l'évolution de la population cadre. Fait notable, c'est dans l'industrie que les effectifs cadres ont le plus aug-

menté, deux fois plus que dans le commerce. La construction semble en décalage par rapport aux autres secteurs : ses effectifs cadres ont augmenté deux fois plus que l'ensemble en 2010 et quasiment trois fois moins en 2011. Une perte d'emplois cadres dans ce secteur serait-elle envisageable en 2012 ?

-BILAN 2011 - CRÉATION D'EMPLOIS CADRES-

TAUX D'ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF CADRE ET NOMBRE DE CRÉATIONS OU DE PERTES NETTES DE POSTES CADRES PAR SECTEUR

croissance très forte en 2011

Ingénierie et R&D	+ 9 420	+4,4%
Aéronautique et aut. mat. de transp.	+1 390	+4,3%
Énergies-Eau-gestion des déchets	+ 660	+3,5%
Immobilier	+ 1 480	+2,7%
Caoutchouc, Plastiques	+ 750	+2,7%
Mécanique, métallurgie	+ 2 500	+2,3%
Industrie automobile	+ 920	+2,2%
Distribution généraliste	+ 860	+2,2%

croissance modérée en 2011

Hôtellerie, restauration, loisirs	+ 1 120	+0,9%
Meubles, Textiles et aut. ind. manufact.	+ 330	+0,9%
Bâtiment et génie civil	+ 330	+0,8%
Chimie	+ 180	+0,7%
Équipements électriques et électron.	+ 420	+0,6%
Transports et logistique	+ 330	+0,5%
Services divers aux entreprises	+ 930	+0,5%
Activités des organisations assoc.	+ 350	+0,4%
Commerce inter-entreprises	+ 470	+0,2%

STAGNATION EN 2011

Travaux de construction spécialisés	+ 310	+0,1%
-------------------------------------	-------	-------

PERTE EN 2011

Activités juridiques et comptables	- 190	-0,3%
Bois, Papier, Imprimerie	- 110	-0,4%
Industrie pharmaceutique	- 250	-1,5%

Source : Apec 2012

croissance forte en 2011

Industrie agro-alimentaire	+ 830	+1,9%
Matériaux de construction	+ 260	+1,8%
Assurance	+ 1 470	+1,7%
Conseil et gestion des entreprises	+ 1 980	+1,5%
Banques et intermédiaires financiers	+ 2 350	+1,3%
Formation initiale et continue	+ 980	+1,2%
Santé et action sociale	+ 2 070	+1,1%
Distribution spécialisée	+ 2 230	+1,1%
Communication et médias	+ 1 350	+1,0%
Act. informatiques et télécoms	+ 2 780	+1,0%

Illustration supplémentaire de l'amélioration du marché en 2011 : 28 secteurs d'activités sur 31 ont été créateurs d'emplois cadres. Parmi eux, six avaient perdu des emplois cadres en 2010 : équipements électriques et électroniques, mécanique - métallurgie, matériaux de construction, commerce interentreprises, distribution généraliste, banques et intermédiaires financiers.

Quatre secteurs des services sont parmi les plus gros contributeurs à la croissance de l'ensemble de la population cadre. C'est notamment le cas de l'ingénierie et R&D, qui reste le premier secteur d'activités créateur d'emplois cadres, avec un taux de créations de +4,4%. Ce secteur a recruté quasiment autant qu'en 2010 et a enregistré moins

de sorties. Les activités informatiques et télécommunications, bien que deuxième créateur de nouveaux postes cadres en volume, n'ont accru leur effectif cadre que de 1%. Après une perte d'emplois cadres en 2010, les banques et intermédiaires financiers deviennent le quatrième créateur de nouveaux postes cadres en volume. Deuxième créateur d'emplois cadres en 2010, le secteur santé et action sociale affiche un volume de créations le positionnant en cinquième place en 2011. Dans l'industrie, la mécanique - métallurgie a fortement concouru à l'essor de la population cadre avec un taux de création de +2,3%. En volume, elle a été la troisième activité créatrice de nouveaux postes cadres en 2011.

■ L'EMPLOI CADRE PAR SECTEUR DÉTAILLÉ : QUELLES ÉVOLUTIONS EN 2011 ?

	Recrutements/ sorties 2009	Recrutements/ sorties 2010	Recrutements/ sorties 2011	Nouveaux postes cadres 2010	Nouveaux postes cadres 2011
ENSEMBLE	74%	85%	95%	+16 400	+38 500
Industrie agro-alimentaire	67%	69%	97%	+20	+830
Industrie automobile	15%	65%	129%	-260	+920
Fabrication autres matériels de transport	111%	97%	159%	+450	+1 390
Bois, Papier, Imprimerie	48%	59%	58%	-190	-110
Chimie	64%	80%	83%	-10	+180
Caoutchouc, Plastiques	77%	89%	110%	+480	+750
Énergies-Eau-Gestion des déchets	97%	96%	112%	+280	+660
Équipements électriques et électroniques	77%	70%	90%	-1010	+420
Industrie pharmaceutique	73%	85%	71%	+60	-250
Mécanique, métallurgie	47%	65%	108%	-1 200	+2 500
Meubles, Textiles et autres industries manufacturières	64%	84%	94%	+180	+330
INDUSTRIE	62%	74%	99%	-1200	+7 620
Matériaux de construction	62%	77%	105%	-50	+260
Bâtiment et génie civil	93%	104%	81%	+910	+330
Travaux de construction spécialisés	67%	85%	73%	+1 240	+310
CONSTRUCTION	74%	90%	78%	+2 100	+900
Commerce inter-entreprises	73%	65%	79%	-1 640	+470
Distribution généraliste	54%	65%	88%	-310	+860
Distribution spécialisée	71%	83%	90%	+1 050	+2 230
COMMERCE	69%	71%	85%	-900	+3 560
Activités informatiques, Télécoms	ND	94%	101%	+1 020	+2 780
Activités juridiques et comptables	56%	56%	71%	-250	-190
Activités des organisations associatives	111%	89%	89%	+720	+350
Banques et intermédiaires financiers	63%	56%	82%	-930	+2 350
Assurance	101%	111%	94%	+1 970	+1 470
Communication et médias	75%	92%	92%	+1 190	+1 350
Conseil et gestion des entreprises	83%	100%	96%	+2 070	+1 980
Formation initiale et continue	91%	91%	89%	+850	+980
Hôtellerie, restauration, loisirs	58%	67%	83%	+760	+1 120
Immobilier	65%	95%	116%	+420	+1 480
Ingénierie et R&D	80%	108%	137%	+4 240	+9 420
Santé et action sociale	108%	104%	94%	+3 270	+2 070
Services divers aux entreprises	79%	75%	85%	+290	+930
Transports et logistique	64%	74%	70%	+780	+330
SERVICES	79%	90%	98%	+16 400	+26 420

ND : non disponible

Source : Apec 2012

Les nouveaux postes cadres

Le volume de nouveaux postes cadres est un bon indicateur de la création d'emplois cadres dans les différents secteurs. Il est calculé comme le solde du total des recrutements externes de cadres et des promotions de non cadres au statut de cadre déduits des sorties. Il donne une image du dynamisme de l'emploi cadre plus complète que le seul chiffre des recrutements. En effet, si dans un secteur qui recrute beaucoup, les sorties sont aussi nombreuses que les recrutements, alors le solde de créations nul illustre le fait que l'on n'assiste qu'au remplacement des cadres sortants et que le niveau de l'emploi cadre reste le même. En revanche, si les sorties sont faibles, les recrutements ont pour conséquence un véritable accroissement de l'emploi cadre dans le secteur. A noter cependant que la variété des situations correspondant aux promotions au statut cadre ne permet pas d'assimiler complètement ces nouveaux cadres à des créations d'emplois.

Le volume de nouveaux postes cadres est mis en parallèle avec le ratio des recrutements par rapport aux sorties, qui est un bon indicateur de la « qualité » du marché de l'emploi cadre. Lorsque le ratio dépasse les 100%, le volume des recrutements dépasse celui des sorties, ce qui indique une situation du marché favorable pour les cadres et les jeunes diplômés.

9 secteurs très favorables aux cadres et aux jeunes diplômés

Dans neuf secteurs, un ratio recrutements externes/sorties élevé (supérieur ou égal à 100%) dénote un marché très favorable aux cadres et aux jeunes diplômés, en lien avec une nette hausse du solde de nouveaux postes cadres. La moitié d'entre eux sont des secteurs industriels et tous ont vu leur marché nettement s'améliorer : industrie automobile (15% en 2009, 65% en 2010 et 129% en 2011), fabrication d'autres matériels de transport (159%), caoutchouc - plastiques (110%), énergies - eau - gestion des déchets (112%), mécanique - métallurgie (108%). Trois autres secteurs appartiennent aux services, dont les deux premiers créateurs d'emplois cadres, ingénierie et R&D et activités informatiques - télécommunications. La nette amélioration du marché dans ces secteurs a bénéficié au marché de l'emploi cadre dans son ensemble.

8 secteurs favorables aux cadres et aux jeunes diplômés

Dans ces secteurs, le ratio recrutements externes/sorties est compris entre 90% et 99%, et se situe autour de la moyenne nationale (95%). La moitié d'entre eux a connu une amélioration du marché et a vu un accroissement de son ratio entre 2010 et 2011. C'est particulièrement le cas de l'industrie agro-alimentaire (69% en 2010 à 97% en 2011) et du secteur des équipements électriques et électroniques (70% à 90%). En revanche, le marché de l'emploi cadre s'est détérioré dans trois secteurs : conseil et gestion des entreprises, dont le ratio recrutements externes/sorties est passé de 100% en 2010 à 96% en 2011, assurance (111% à 94%), santé et action sociale (104% à 94%).

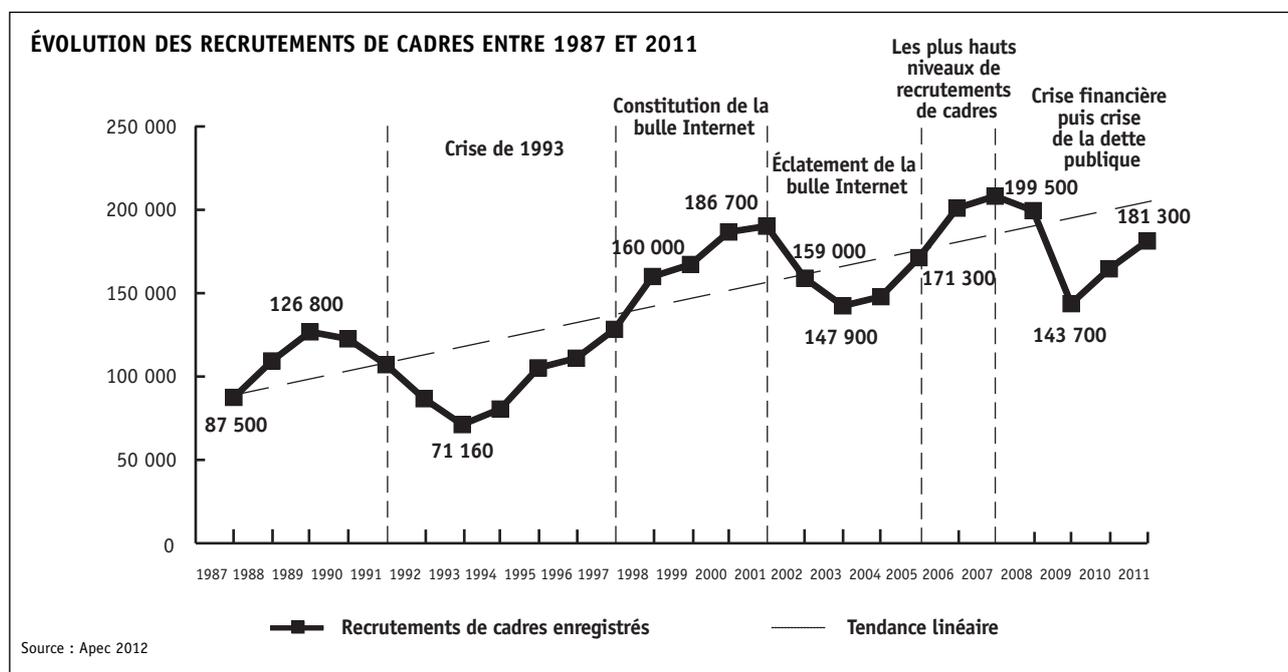
9 secteurs défavorables aux cadres et aux jeunes diplômés

Dans ces secteurs, le ratio recrutements externes/sorties est compris entre 75% et 89%. La plupart a connu une amélioration du marché et a vu un accroissement de son ratio entre 2010 et 2011. C'est particulièrement le cas dans la distribution généraliste (65% à 88%), les banques et intermédiaires financiers (56% à 82%), le commerce inter-entreprises (65% à 79%). A l'inverse, le bâtiment et génie civil a vu un retournement de son marché (104% à 81%).

5 secteurs très défavorables aux cadres et aux jeunes diplômés

Dans ces secteurs, le ratio recrutements externes/sorties est inférieur à 75%. Dans les activités juridiques et comptables, ce ratio est en hausse nette (56% en 2009 et 2010, 71% en 2011) : signe que ce marché, bien que défavorable, s'est néanmoins amélioré. Dans les secteurs bois - papier - imprimerie et transports - logistique, le marché est défavorable mais tend à se stabiliser. Dans les travaux de construction spécialisés et l'industrie pharmaceutique, le marché est non seulement défavorable, mais il se dégrade. Cela s'est traduit en 2011 par une création de nouveaux postes cadres divisée par quatre dans les travaux de construction spécialisés, et une perte d'emplois cadres dans la pharmacie.

■ UN NIVEAU DE RECRUTEMENT EN-DEÇÀ DE CEUX D'AVANT CRISE



Après le redressement de 2010, la hausse des recrutements externes de cadres s'est poursuivie en 2011 sur un rythme ralenti : +10%, après +15% en 2010.

Les embauches de cadres se sont ainsi élevées à 181 300, soit un volume correspondant à la fourchette haute des prévisions émises par les entreprises fin 2010. Ce volume aurait pu être encore plus élevé si la croissance observée au premier trimestre (PIB en hausse de 0,9%) ne s'était pas essouffée dès le deuxième. 2011 s'est donc déroulée en deux temps, avec un premier semestre dynamique et un second atone. Elle n'a donc pas été une année de sortie de crise économique mais a plutôt été marquée par la crise liée à l'endettement excessif des États. La crise de la dette s'est d'abord déclarée en Grèce, avant de se propager à l'Espagne, l'Italie, puis la France, déstabilisant la zone euro et l'ensemble des pays occidentaux. D'un sommet européen à un autre, d'une réunion de crise à l'autre, les investisseurs et acteurs économiques ont peu à peu perdu confiance en la zone euro, freinant la croissance de celle-ci.

Le marché de l'emploi cadre français n'a pas été épargné par ce coup de frein. Néanmoins, il n'y a pas eu de décrochage comme ce fut le cas en 2009, suite au déclenchement de la crise financière en 2008. Dans ce contexte de crise économique qui ne se résorbe pas, les niveaux de recrutement demeurent depuis 2008 en-deçà de la tendance de long terme. Ils pourraient la rejoindre en 2012 seulement dans l'hypothèse la plus favorable des prévisions (+8%), sans toutefois la dépasser.

Des évolutions contrastées selon les secteurs

La dichotomie du marché du recrutement cadre a été plus accentuée, avec d'un côté des secteurs à forte valeur ajoutée, particulièrement dynamiques en matière de recrutements de cadres et de l'autre, des secteurs plus fortement exposés à la conjoncture et ses aléas, accusant en conséquence un fort ralentissement de leurs embauches de cadres voire des baisses.

L'industrie, tirée par la reprise de l'investissement, affiche la plus forte progression de recrutements cadres (+17%, après +14% en 2010). Pour certains secteurs, c'est une hausse qui se poursuit dans la continuité de 2010 : l'industrie automobile (+69% après des recrutements multipliés par 3 en 2010), le secteur caoutchouc - plastiques (+23% après +8% en 2010), la mécanique - métallurgie (+23% après +26% en 2010), et les secteurs équipements électriques et électroniques (+15% après +22% en 2010), et bois - papier - imprimerie (+3% après +8% en 2010). Pour d'autres, cette hausse succède à deux années de baisse post-crise financière et s'apparente plutôt à une reprise : le secteur aéronautique et autres matériels de transport (+30%), l'industrie agro-alimentaire (+18%), les secteurs meubles - textiles et autres industries manufacturières (+16%).

Porté par la bonne tenue de la consommation des ménages, le secteur du commerce a aussi continué d'augmenter ses volumes de recrutements sur des postes cadres (+13% après +10% en 2010).

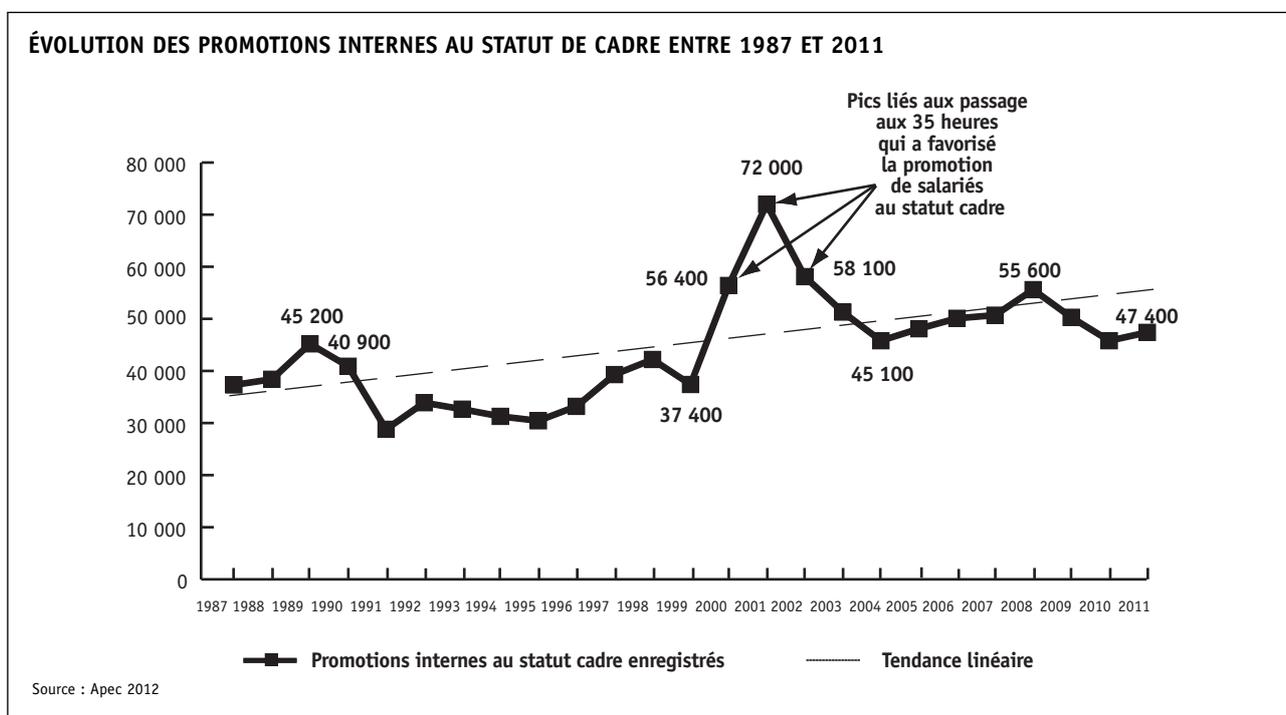
–BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS–

La hausse des recrutements s'est au contraire ralentie dans la construction (+3% après +28% en 2010) et dans une moindre mesure dans les services (+9% après +14% en 2010).

Dans les services, certains secteurs ont néanmoins enregistré une hausse notable de leurs recrutements de cadres : banque et intermédiaires financiers (+44%), les activités juridiques et comptables (+40%), les services

divers aux entreprises (+22%), l'immobilier (+20%) et les assurances (+19%). Ces progressions sont plutôt de l'ordre du rattrapage d'après crise que de la réelle reprise. C'est en effet au sein de la plupart de ces secteurs que les plus fortes baisses de recrutements avaient été observées en 2009. Aucun d'entre eux ne retrouve d'ailleurs son niveau de recrutement d'avant-crise, comme la très grande majorité des secteurs.

■ LÉGER REBOND DES PROMOTIONS INTERNES AU STATUT DE CADRE



L'évolution des promotions internes au statut de cadre suit la tendance globale du marché de l'emploi cadre : hausse des volumes en période de conjoncture favorable, recul en période économique plus difficile. Néanmoins, les promotions sont moins sensibles aux aléas conjoncturels que les recrutements externes, leur évolution étant davantage liée aux politiques de gestion RH des entreprises et aux changements législatifs tels que la loi sur les 35 heures.

Après deux années consécutives de baisse, les promotions internes de salariés non cadres au statut de cadre n'ont enregistré qu'une faible hausse en 2011, +3% pour atteindre 47 400, niveau en deçà de celui de 2008 (55 600).

Pour certaines entreprises, l'amélioration de la conjoncture début 2011 a favorisé le renouvellement des équipes et le recrutement de nouvelles compétences sur le marché externe. De plus, l'accès à l'emploi plus difficile pour les jeunes diplômés sur la période 2008 - 2009 a certainement réduit le nombre de salariés potentiels à promouvoir au statut de cadre.

Les évolutions sont par ailleurs contrastées selon les secteurs d'activités, avec d'un côté la construction (+18%) et le commerce (+19%) qui ont plus fortement augmenté leur recours à la promotion interne qu'aux recrutements externes ; et de l'autre l'industrie (+2%) et les services (-1%) qui ont accru leur recours aux recrutements externes.

■ LES RECRUTEMENTS DE CADRE DE L'ANNÉE 2011

	Recrutements externes	Variation 2010/2011 (en%)	Promotions internes au statut de cadre	Pourvus promotions internes +recrutements	Pourvus variation 2010/2011	Jeunes diplômés
Industrie agro-alimentaire	2 210	+18%	890	3 100	+13%	470
Industrie automobile	2 060	+69%	460	2 520	+55%	540
Fabrication autres matériels de transport	2 480	+30%	470	2 950	+22%	440
Bois, Papier, Imprimerie	1 110	+3%	710	1 820	+11%	140
Chimie	1 820	-4%	560	2 380	+1%	370
Caoutchouc-Plastiques	2 360	+23%	530	2 890	+10%	450
Énergies-Eau-Gestion des déchets	1 530	-1%	500	2 030	+7%	170
Équipements électriques et électroniques	5 080	+15%	980	6 060	+14%	950
Industrie pharmaceutique	1 300	-8%	290	1 590	-8%	230
Mécanique, métallurgie	7 350	+23%	1 970	9 320	+15%	1 350
Meubles, Textiles et autres ind. manufacturières	2 230	+16%	480	2 710	+9%	190
Sous-total INDUSTRIE	29 530	+17%	7 840	37 370	+14%	5 300
Matériaux de construction	1 010	+28%	210	1 220	+24%	170
Bâtiment et génie civil	3 800	+18%	1 210	5 010	+26%	900
Travaux de construction spécialisés	5 840	-7%	2 490	8 330	-3%	1 290
Sous-total CONSTRUCTION	10 650	+3%	3 910	14 560	+7%	2 360
Commerce inter-entreprises	8 370	+8%	2 690	11 060	+8%	750
Distribution généraliste	3 270	+31%	1 320	4 590	+30%	1 000
Distribution spécialisée	7 160	+11%	2 990	10 150	+15%	1 430
Sous-total COMMERCE	18 800	+13%	7 000	25 800	+14%	3 180
Activités informatiques et Télécommunications	30 460	+10%	2 600	33 060	+8%	7 910
Activités juridiques et comptables	4 690	+40%	1 760	6 450	+13%	1 080
Activités des organisations associatives	3 490	+3%	800	4 290	-5%	710
Banques et intermédiaires financiers	9 790	+44%	4 520	14 310	+27%	1 340
Assurance	4 370	+19%	1 750	6 120	+16%	570
Communication et médias	7 130	=	1 990	9 120	+2%	910
Conseil et gestion des entreprises	10 450	+4%	2 360	12 810	+5%	3 250
Formation initiale et continue	3 930	-9%	1 450	5 380	-4%	570
Hôtellerie, restauration, loisirs	3 980	+23%	1 920	5 900	+6%	340
Immobilier	3 350	+20%	1 020	4 370	+30%	460
Ingénierie et R&D	24 900	+3%	2 710	27 610	+4%	7 520
Santé et action sociale	10 100	-1%	2 750	12 850	-2%	1 870
Services divers aux entreprises	2 740	+24%	1 430	4 170	+27%	190
Transports et logistique	2 940	-11%	1 590	4 530	-14%	340
Sous-total SERVICES	122 320	+9%	28 650	150 970	+7%	27 060
ENSEMBLE	181 300	+10%	47 400	228 700	+9%	37 900

ε < 10 recrutements

-BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS-

Jeunes cadres	Cadres confirmés	Direction générale	Finance-comptabilité	Administration, Droit, RH	Études, Recherche Dévelop.	Production industrielle, chantier	Achat, qualité, maint., logistique	Exploitation tertiaire	Commercial	Informatique
750	990	100	220	140	130	490	370	90	600	70
630	890	20	90	80	950	300	390	ε	190	40
1 080	960	ε	140	70	830	820	290	ε	260	70
310	660	10	50	80	130	240	150	20	380	50
440	1 010	30	50	100	450	310	430	10	400	40
440	1 470	40	170	280	460	480	330	ε	480	120
350	1 010	30	150	80	240	540	270	ε	170	50
1 610	2 520	70	270	150	1 850	710	850	20	950	210
410	660	20	70	30	200	340	360	ε	270	10
1 820	4 180	150	550	260	1 670	1 500	1 180	20	1 910	110
670	1 370	20	150	90	280	500	250	ε	910	30
8 510	15 720	490	1 910	1 360	7 190	6 230	4 870	160	6 520	800
210	630	40	60	20	130	210	210	10	320	10
960	1 940	80	210	140	680	2 360	150	ε	140	40
1 390	3 160	180	380	250	880	1 960	960	70	1 030	130
2 560	5 730	300	650	410	1 690	4 530	1 320	80	1 490	180
2 420	5 200	260	870	660	190	200	920	60	4 990	220
1 030	1 240	70	60	230	20	10	360	30	2 460	30
2 330	3 400	200	560	640	110	130	1 070	30	4 100	320
5 780	9 840	530	1 490	1 530	320	340	2 350	120	11 550	570
9 050	13 500	50	230	540	2 120	90	80	100	3 130	24 120
1 280	2 330	40	2 400	1 930	70	ε	30	180	20	20
1 300	1 480	160	150	620	1 290	20	140	800	250	60
3 530	4 920	90	3 230	480	510	ε	60	270	4 560	590
1 340	2 460	60	480	450	420	ε	290	1 240	860	570
2 200	4 020	130	380	620	1 210	50	130	780	3 080	750
2 800	4 400	230	2 650	2 550	1 690	110	590	120	1 950	560
820	2 540	130	280	540	640	ε	90	1 720	450	80
1 110	2 530	260	170	680	ε	ε	320	1 860	650	40
710	2 180	60	300	330	510	790	260	410	610	80
7 630	9 750	160	330	440	13 800	4 830	2 720	30	1 410	1 180
2 400	5 830	510	370	1 480	340	ε	430	6 840	90	40
690	1 860	100	230	420	170	200	290	410	870	50
590	2 010	100	150	320	130	110	930	280	810	110
35 450	59 810	2 080	11 350	11 400	22 900	6 200	6 360	15 040	18 740	28 250
52 300	91 100	3 400	15 400	14 700	32 100	17 300	14 900	15 400	38 300	29 800

Source : Apec 2012

■ LA HAUSSE DES RECRUTEMENTS EXTERNES A BÉNÉFICIÉ À L'ENSEMBLE DES CADRES

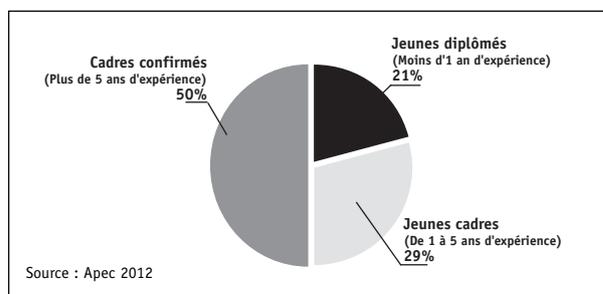
Si le volume de recrutements de cadres externes a progressé, la répartition des embauches par niveau d'expérience est restée stable d'une année sur l'autre. Les cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience) ont représenté la moitié des recrutements, les jeunes cadres (de 1 à 5 ans d'expérience) un peu moins de 3 sur 10 et les jeunes diplômés (moins d'1 an d'expérience) plus d'1 sur 5. Les embauches de jeunes diplômés ont progressé un peu plus que les autres : +13% contre +10% pour les jeunes cadres et +9% pour les cadres confirmés. De plus, les volumes d'embauches envisagés par les entreprises fin 2010 pour les débutants ont été dépassés (37 900 embauches réalisées en 2011 contre 36 500 prévues pour la fourchette haute).

Trois secteurs d'activités se sont démarqués affichant une part de jeunes diplômés dans leurs embauches supérieure ou égale à 30%. Il s'agit de l'ingénierie et R&D, du conseil et gestion des entreprises et de la distribution généraliste, tous trois secteurs recrutant habituellement une part importante de débutants.

L'industrie et la construction ont renforcé leurs recrutements externes de jeunes cadres : leur part y a ainsi progressé respectivement de 2 et 1 points entre 2010 et 2011. Les entreprises de ces secteurs se sont orientées vers des profils plus jeunes afin de renouveler leurs effectifs cadres et leurs compétences.

Retour sur les recrutements externes par niveau d'expérience depuis 1987

Si depuis plusieurs années la répartition des recrutements externes par niveau d'expérience est quasi stable, cela n'a pas toujours été le cas. Jusqu'en 2000, ce sont les

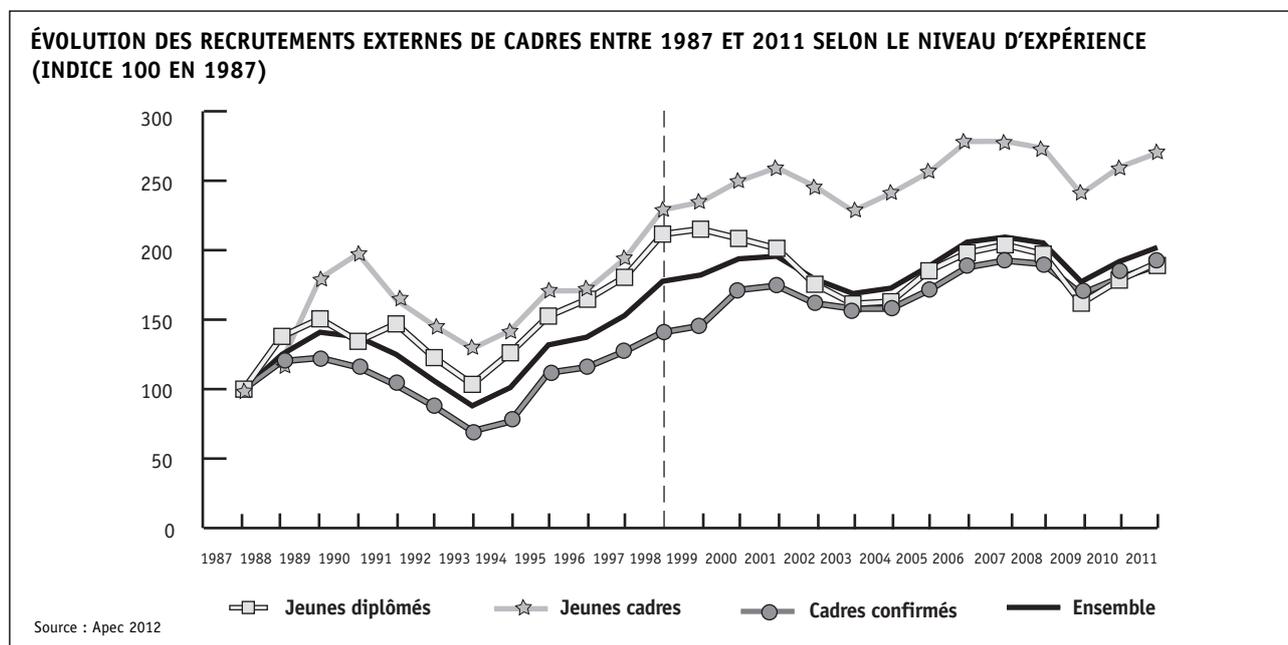


C'est particulièrement le cas dans l'industrie agro-alimentaire (34%) et dans la fabrication d'autres matériels de transport (44%) pour les jeunes cadres, mais aussi dans l'industrie automobile pour les débutants (26%). Néanmoins, les entreprises industrielles ont continué à embaucher pour la plupart plus de 50% de cadres confirmés.

Les entreprises des services ont accentué leurs recrutements externes de cadres de plus de cinq ans d'expérience (+1 point, à 49%) au détriment des jeunes cadres (-1 point, à 29%). C'est plus particulièrement le cas dans l'immobilier (progression de 14 points de leur part dans les embauches).

jeunes diplômés qui avaient les faveurs des recruteurs devant les jeunes cadres. En outre, les cadres confirmés étaient déjà les plus recherchés par les recruteurs, mais leur part était généralement inférieure à 50%.

–BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS–



Note de lecture : afin de comparer les évolutions des recrutements par niveau d'expérience en isolant l'effet des volumes, on part d'une base unique en début de période pour chaque niveau d'expérience à laquelle on affecte le taux d'évolution.

Le graphique en base 100 met en avant les évolutions des recrutements externes selon le niveau d'expérience.

Tout d'abord, depuis 1987, ce sont les recrutements de jeunes cadres qui ont le plus fortement évolué : de 100 en début de période, ils ont atteint 270 en 2011. A partir de 2004, la courbe marquant l'évolution des jeunes cadres a accentué son rythme de croissance pour enregistrer ses plus hauts volumes entre 2006 et 2008 (supérieurs à 59 000 embauches). Touchés par le ralentissement du marché de l'emploi cadre en 2009, les jeunes cadres ont été moins sollicités (perte de 20 000 embauches entre 2008 et 2009) par les recruteurs. Au final, leur rythme de croissance a été nettement plus élevé que l'ensemble des recrutements, particulièrement depuis 2000.

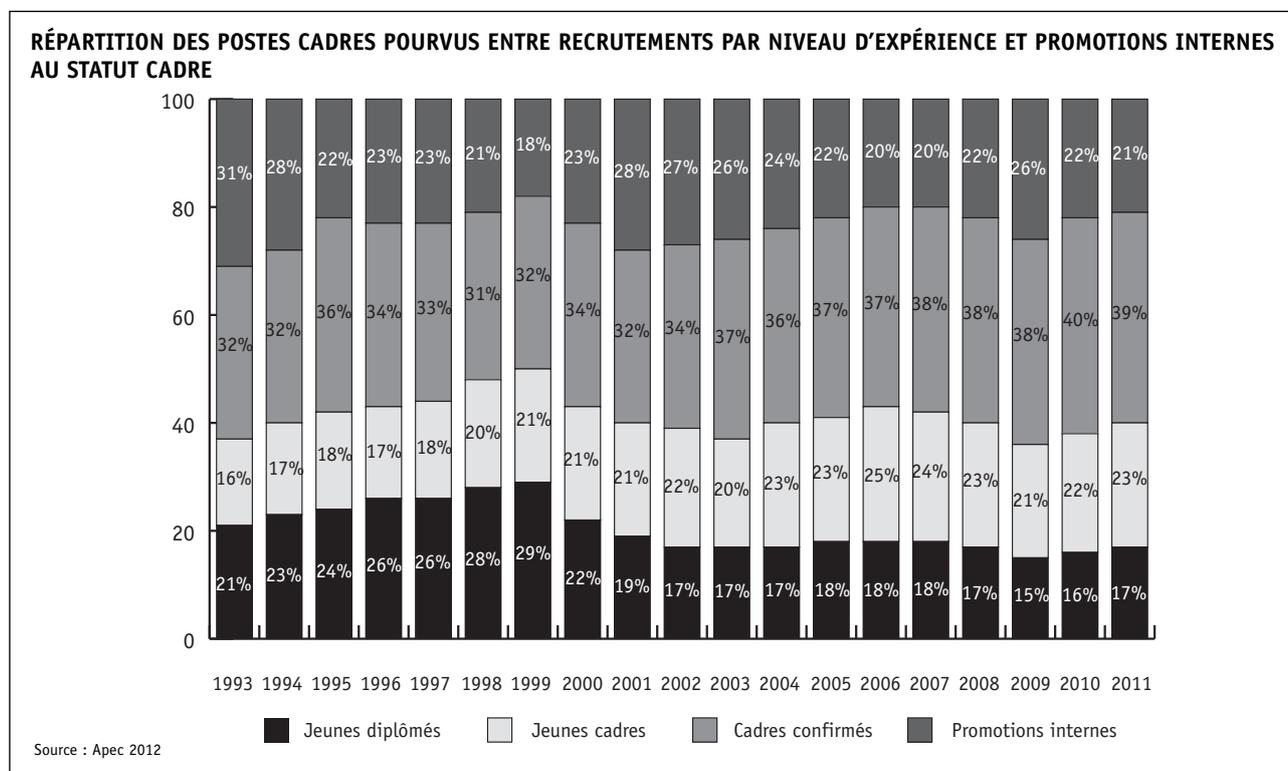
Concernant les jeunes diplômés, la courbe marquant leur évolution suit d'assez près celle des jeunes cadres jusqu'en 1998. D'ailleurs, la part des recrutements de jeunes diplômés était supérieure à celle des jeunes cadres. En effet, les plus hauts volumes de recrutements de jeunes diplômés (supérieurs à 50 000) ont été enregistrés entre 1998 et 2001. Après 2000, les jeunes diplômés ont subi les effets de la crise liée à l'éclatement de la bulle Internet, et les entreprises ont privilégié le recrutement de jeunes cadres et de cadres confirmés. Une fois la crise passée, en 2004, la courbe des débutants s'est éloignée de celle des jeunes cadres pour se confondre avec celle de l'ensemble jusqu'en 2009. Après une année de transition en 2010, l'année 2011 a été marquée par une évolution des

recrutements de jeunes diplômés légèrement supérieure à celle des cadres confirmés. Retrouverait-on à partir de 2012 une configuration similaire à l'avant-crise, avec une évolution des embauches de jeunes diplômés plus favorable que celle des cadres confirmés ? Ou bien 2010 - 2011 n'a-t-elle été qu'une période de rattrapage temporaire pour les recrutements de jeunes diplômés ?

Les cadres confirmés sont toujours les profils les plus recherchés par les entreprises. Cette situation se renforce lorsque la conjoncture est moins favorable, les entreprises et les recruteurs privilégiant l'expérience de cadres immédiatement opérationnels. Toutefois, au regard de la courbe, ce sont les recrutements de cadres de plus de cinq ans d'expérience qui ont le moins fortement évolué : de 100 en début de période ils ont atteint 189 en 2011 (contre 191 pour les jeunes diplômés, 270 pour les jeunes cadres et 202 pour l'ensemble). Jusqu'en 2008, ils ont toujours évolué plus lentement que les embauches de jeunes diplômés. Le déclenchement de la crise financière a changé la donne : pour la première fois, les embauches de cadres confirmés progressaient plus vite que celles des débutants. Cette situation perdurera-t-elle au-delà de 2011 ?

Au final, les débutants sont souvent les premiers à être affectés par le retournement de conjoncture et pourraient continuer à jouer le rôle de variable d'ajustement dans un contexte économique incertain.

■ LE RECOURS AUX JEUNES DIPLÔMÉS : DERNIER MODE DE POURVOI DE POSTES CADRES



Note : recrutements de jeunes diplômés = jeunes diplômés ayant moins d'un an d'expérience professionnelle recrutés directement au statut cadre.

De manière constante, les entreprises privilégient le recours aux recrutements externes pour pourvoir leurs postes cadres plutôt que leurs ressources internes. Depuis 1993, ils ont représenté entre 69% et 82% des postes pourvus.

Après la crise de 1993, la part des recrutements externes de jeunes diplômés directement sur des postes cadres, déjà supérieure à 20%, a augmenté régulièrement pour atteindre 29% en 1999.

Avant de subir les effets de la crise liée à l'éclatement de la bulle Internet, les embauches de débutants de moins d'un an d'expérience représentaient le deuxième mode de pourvoi de postes cadres, après le recours aux cadres confirmés. Aussi, les volumes d'embauches les plus élevés (supérieurs à 50 000) ont été enregistrés entre 1998 et 2001. De même, la part des jeunes cadres dans les postes pourvus a connu une hausse de 5 points (de 16% en 1993 à 21% en 2000). Durant cette période, les entreprises ont favorisé le renouvellement des équipes et le recrutement de nouvelles compétences.

De 1995 à 1998, le recours aux promotions internes au statut de cadre a été le troisième mode de pourvoi de postes cadres. En 1999, dernière étape vers la constitution de la bulle Internet et année extrêmement favorable à l'emploi, il a même été relégué en dernière place. Cela contraste nettement avec les années 1993 - 1994, années

de crise et de post-crise très défavorables à l'emploi, pendant lesquelles le recours aux promotions internes, deuxième mode de pourvoi, tournait autour de 30%. Ainsi, le marché de l'emploi cadre s'est énormément développé dans les années 1990 et les opportunités de changer d'entreprise se sont accrues permettant la mobilité des cadres.

A partir de 2000, la tendance s'est inversée et les entreprises ont modifié la structure des profils recherchés pour leurs postes cadres au profit de cadres confirmés. La crise liée à l'éclatement de la bulle Internet a eu des conséquences durables sur l'insertion des jeunes diplômés dans l'emploi cadre. L'accès direct au statut de cadre moins d'un an après l'obtention du diplôme, est devenu plus difficile et moins fréquent. Ainsi, la part des jeunes diplômés dans les postes cadres pourvus a fortement diminué, pour se situer autour de 17% depuis 2002. Néanmoins, les jeunes diplômés occupant un premier emploi non cadre constituent pour les entreprises un véritable vivier pour la promotion interne au statut de cadre.

De 2000 à 2002, la mise en place des 35 heures a bénéficié aux promotions internes, avec un pic en 2001. Des milliers d'agents de maîtrise ont été passés au statut cadre, amenant ce mode de pourvoi à près de 30% des postes pourvus. Puis l'éclatement de la bulle Internet,

–BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS–

rendant la mobilité des cadres moins facile et incitant les entreprises à se tourner davantage vers leurs ressources internes, a favorisé le recours à la promotion interne.

Ainsi, depuis 2005, la part des promotions internes de salariés au statut de cadre s'est stabilisée autour des 20%, avec un pic à 26% en 2009. En effet, à cette période,

les entreprises ont mis un coup de frein à leurs recrutements externes du fait d'un contexte économique fortement dégradé par la crise financière.

Au final, la structure des postes cadres pourvus dépend beaucoup du contexte économique. Seule une conjoncture très favorable incite les entreprises à recourir plus souvent au recrutement de jeunes diplômés directement au statut de cadre qu'à la promotion interne au statut de cadre.

■ RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS EXTERNES ET DES PROMOTIONS INTERNES SELON LES SECTEURS D'ACTIVITÉS

	Recrutements externes 2011			Promotions internes au statut de cadre 2011
	Jeunes diplômés	Jeunes cadres	Cadres confirmés	
Industrie agro-alimentaire	15%	24%	32%	29%
Automobile	21%	25%	36%	18%
Aéronautique et autre matériels de transport	15%	37%	32%	16%
Bois, Papier, Imprimerie	8%	17%	36%	39%
Chimie	16%	18%	42%	24%
Caoutchouc-Plastique	16%	15%	51%	18%
Énergies-Eau-Gestion des déchets	8%	17%	50%	25%
Équipements électriques et électroniques	16%	27%	41%	16%
Industrie pharmaceutique	14%	26%	42%	18%
Mécanique, métallurgie	14%	20%	45%	21%
Meubles, Textiles et autres industries manufacturières	7%	25%	50%	18%
INDUSTRIE	14%	23%	42%	21%
Matériaux de construction	14%	17%	52%	17%
Bâtiment et génie civil	18%	19%	39%	24%
Travaux de construction spécialisés	15%	17%	38%	30%
CONSTRUCTION	16%	18%	39%	27%
Commerce inter-entreprises	7%	22%	47%	24%
Distribution généraliste	22%	22%	27%	29%
Distribution spécialisée	14%	23%	34%	29%
COMMERCE	12%	22%	39%	27%
Activités informatiques	24%	28%	40%	8%
Activités juridiques et comptables	17%	20%	36%	27%
Activités des organisations associatives	17%	30%	34%	19%
Banques et intermédiaires financiers	9%	25%	34%	32%
Assurance	9%	22%	40%	29%
Communication et médias	10%	24%	44%	22%
Conseil et gestion des entreprises	25%	22%	35%	18%
Formation initiale et continue	11%	15%	47%	27%
Hôtellerie, restauration, loisirs	6%	19%	42%	33%
Immobilier	11%	16%	50%	23%
Ingénierie et R&D	27%	28%	35%	10%
Santé et action sociale	15%	19%	45%	21%
Services divers aux entreprises	5%	17%	44%	34%
Transports et logistique	8%	13%	44%	35%
SERVICES	18%	23%	40%	19%
ENSEMBLE	17%	23%	39%	21%

Grille de lecture : Dans l'Ingénierie et R&D, sur 100 postes cadres pourvus, 90 l'ont été par recrutement externe dont 27 par l'embauche de jeunes diplômés.

Source : Apec 2012

–BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS–

Le recrutement externe est pour tous les secteurs le premier mode de pourvoi de postes cadres. En 2011, les recrutements de cadres ont augmenté de 10% tandis que les promotions internes ont enregistré une faible hausse de l'ordre de 3%. Sur 100 postes cadres pourvus en 2011, les entreprises ont eu recours à l'embauche de 17 jeunes diplômés, de 23 jeunes cadres et 39 cadres confirmés, le reste l'étant par promotion interne de salariés au statut de cadre. Cette proportion varie toutefois fortement selon les secteurs d'activités. Elle dépend des pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises ainsi que des spécificités du secteur (attractivité, turn-over, taux d'encadrement, taille des entreprises...) et de la conjoncture (croissance de l'emploi...).

En dépit d'une conjoncture économique mouvementée, les besoins des entreprises en encadrement et profils experts sont restés importants. En effet, la majorité des secteurs a bénéficié de la hausse des recrutements externes de cadres en 2011.

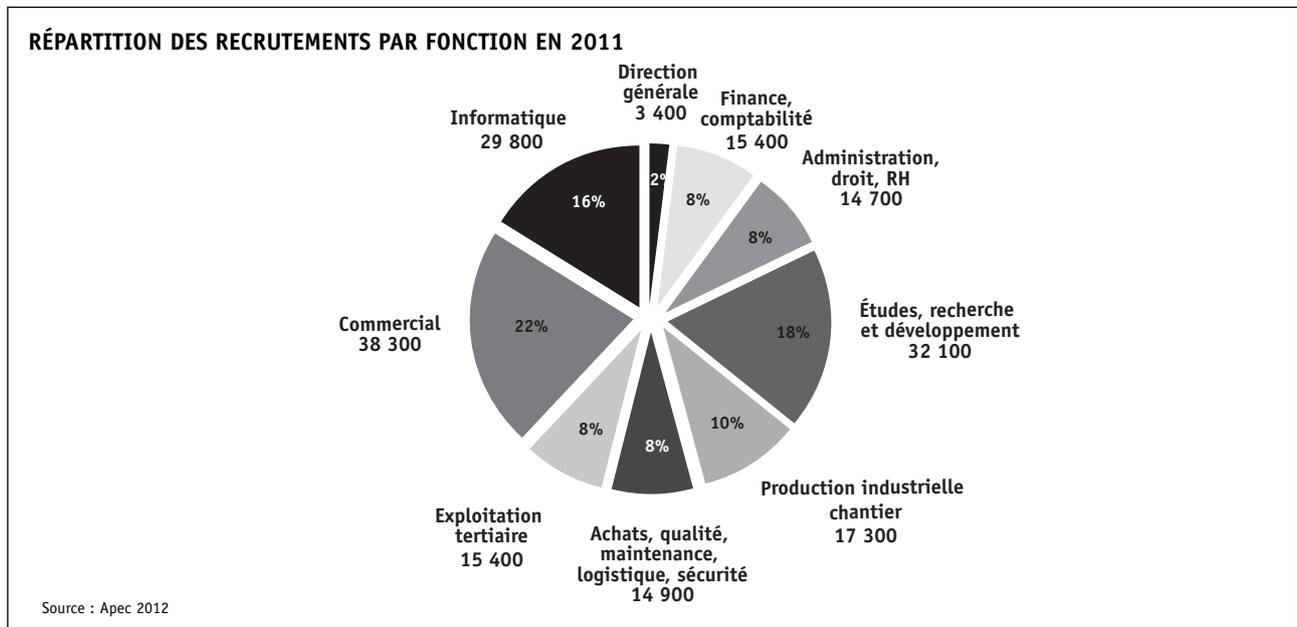
La part des promotions internes dans les postes cadres pourvus s'est accrue dans le secteur de la construction, de 24% en 2010 à 27% en 2011.

Portée par la bonne tenue de la consommation des ménages, le commerce a augmenté son recours aux recrutements externes de jeunes cadres et de jeunes diplômés directement au statut de cadre. La progression la plus significative est observée dans la distribution généraliste où les parts de débutants et de jeunes cadres dans les postes pourvus ont augmenté respectivement de 6 et 2 points. A l'inverse, les cadres confirmés ont été moins sollicités (-8 points).

Si dans l'industrie, le taux de pourvoi par promotion interne est identique à la moyenne en 2011 (-2 points), on y observe davantage de disparités. Afin de faire face à leurs besoins importants de compétences nouvelles, quatre secteurs d'activités ont recouru plus souvent au recrutement externe de jeunes cadres et de jeunes diplômés directement au statut de cadre. Il s'agit de l'industrie agro-alimentaire, de l'automobile, de la fabrication d'autres matériels de transport et des meubles, textiles et autres industries manufacturières. Tous ces secteurs ont, parallèlement, réduit significativement la part des promotions internes dans leurs postes cadres pourvus.

Dans les services, la structure des postes cadres pourvus est proche de la moyenne, mais elle a évolué de manière significative dans certains secteurs. C'est dans le secteur conseil et gestion des entreprises que la part des débutants de moins d'un an d'expérience recrutés directement au statut cadre a le plus fortement augmenté tous secteurs confondus : ils ont représenté un quart des postes cadres pourvus, soit +11 points, au détriment des jeunes cadres (-10 points) et des cadres confirmés (-2 points). Deux autres secteurs d'activités se sont démarqués pour le pourvoi de leurs postes cadres : les activités juridiques et comptables et les activités des organisations associatives ont doublé la part des jeunes diplômés (17% en 2011 contre 8% en 2010). Elles ont parallèlement diminué leur recours aux promotions internes au statut de cadre. À l'inverse, certains secteurs ont recouru plus fréquemment aux cadres de plus de cinq ans d'expérience pour pourvoir leurs postes cadres. Dans l'hôtellerie - restauration - loisirs, cela a été au détriment de la promotion interne. Dans l'immobilier, cela a été au détriment des jeunes diplômés et des jeunes cadres.

■ UNE RÉPARTITION PAR FONCTION QUASI-STABLE



La part des recrutements externes par fonction est restée stable par rapport à celle observée en 2010, et proche de celle de 2008. Les trois premières fonctions d'embauche demeurent le commercial, les études - R&D et l'informatique.

La nouvelle hausse observée dans les recrutements de cadres en 2011 a bénéficié tout particulièrement aux cadres des fonctions achats, qualité, maintenance, logistique et sécurité (+39%), à ceux de l'administration, droit, RH (+16%) ainsi qu'aux cadres de production industrielle - chantier (+16%).

Dans les fonctions administration, droit, RH, et production industrielle - chantier, les entreprises ont poursuivi le rattrapage des embauches qui avaient été affectées de plein fouet par la crise de 2008, en étant divisées par deux entre 2008 et 2009. Ce rattrapage a été plus particulièrement marqué dans les activités juridiques et comptables pour les cadres d'administration, droit, RH. Pour la fonction production industrielle - chantier, il a été notable dans les secteurs de la fabrication des autres matériels de transport (l'aéronautique notamment), le

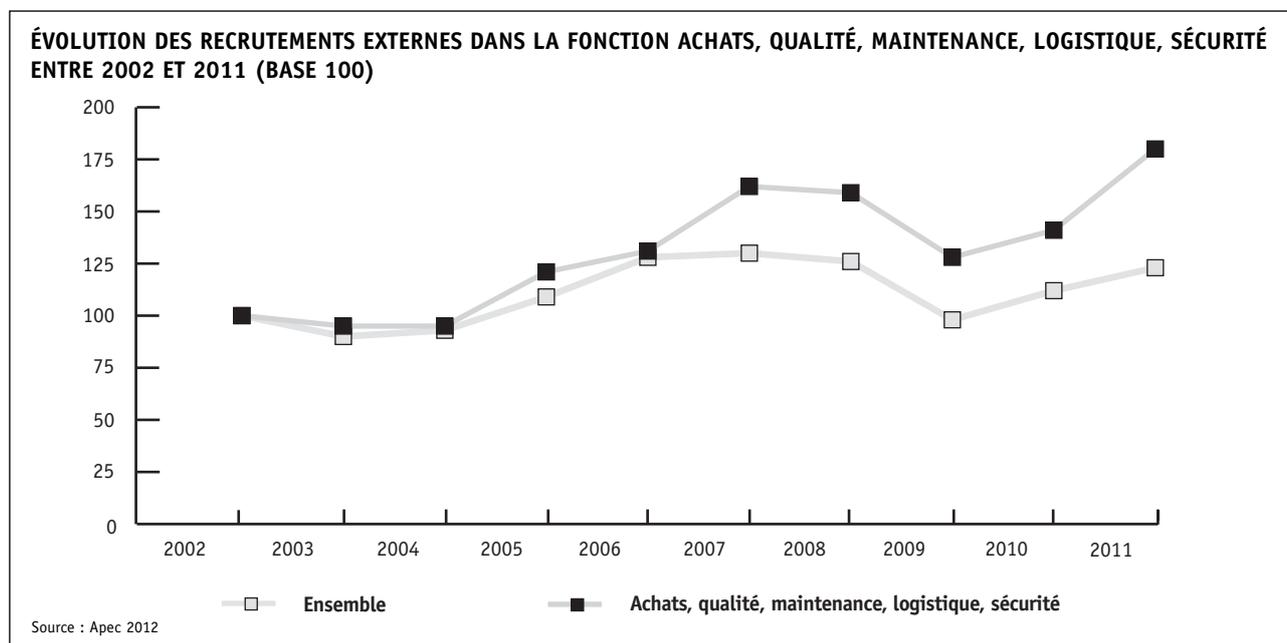
secteur caoutchouc - plastiques et les industries du meuble, textile et autres industries manufacturières. Dans cette fonction, si on s'est rapproché du niveau des embauches atteint en 2008 (18 900), on est encore loin des niveaux enregistrés entre 2002 et 2007, supérieurs à 20 000 recrutements. Pourrait-on les retrouver dans l'avenir ?

Forte progression des recrutements dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité

La progression est notable : avec près de 15 000 embauches en 2011, c'est le maximum enregistré dans cette fonction depuis 2002. Cela traduit un renforcement des recrutements dans des fonctions de plus en plus stratégiques.

Cette fonction agrégée regroupe des métiers assez divers, allant des achats et de la logistique, à la maintenance et la sécurité, en passant par les process et méthodes ou encore la qualité. Les secteurs dans lesquels les effectifs cadres de cette fonction sont le plus fortement représentés sont principalement dans l'industrie, notamment l'automobile, la fabrication des autres matériels de transport, la chimie et l'industrie pharmaceutique. C'est également le cas dans le commerce et le secteur transport et logistique¹.

¹ « Les effectifs cadres en France fin 2010 », Octobre 2011, Apec.



Note : pas de données avant 2002 pour cette fonction.

Les recrutements dans cette fonction ont connu une première phase de croissance entre 2005 et 2007, évolution ensuite stoppée par la crise de 2008. Avec la reprise des embauches à partir de 2010, les entreprises ont de nouveau renforcé leurs recrutements de cadres dans cette fonction. Cette tendance s'est confirmée en 2011 avec près de 15 000 embauches effectuées. C'est tout particulièrement dans les secteurs de l'ingénierie - R&D (2 720 recrutements), de la mécanique, métallurgie (1 180), de la distribution spécialisée (1 070) et du transport et logistique (930) que les recrutements ont été les plus nombreux.

Plusieurs explications à la forte progression des recrutements dans cette fonction peuvent être identifiées selon les spécificités des différents métiers.

Les problématiques de développement durable et la multiplication de normes et contraintes réglementaires ont favorisé les embauches d'ingénieurs qualité et sécurité. Les entreprises notamment industrielles ou dans la construction doivent garantir la conformité réglementaire de leur production ou de leurs ouvrages. Cette fonction peut aussi être externalisée par l'intermédiaire des cabinets d'ingénierie et de contrôle ou les centres techniques.

En outre, face à la concurrence mondiale, les entreprises, particulièrement dans l'industrie, cherchent à optimiser toujours plus leurs lignes de production : les ingénieurs méthodes sont ainsi recherchés.

Accroître la compétitivité des entreprises en achetant au meilleur coût est devenu incontournable pour les entreprises. Que ce soit dans le secteur industriel, avec l'augmentation, ces dernières années, du prix des matiè-

res premières, mais aussi dans la distribution ou l'informatique, la fonction achat est devenue stratégique.

Par ailleurs, si le rythme de croissance des embauches dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité est proche de celui de l'ensemble des recrutements entre 2002 et 2006, il s'accélère à partir de 2007 et devient plus rapide. Est-ce le signe d'une tendance de fond dans les embauches de cadres ? Il est vraisemblablement trop tôt pour le dire, mais il s'agit en tous cas d'une adaptation croissante des entreprises à un environnement toujours plus concurrentiel.

Enfin, le développement des recrutements dans cette fonction s'est accompagné de la diversification des secteurs recruteurs. Autrefois concentrées dans les entreprises industrielles ou du commerce, les embauches sont désormais effectuées en majorité par des entreprises des services. Ainsi, en 2002, 53% des recrutements dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité étaient réalisés dans le secteur de l'industrie ; en 2011, cette part s'élève à 33%. À l'inverse, les services qui en représentaient 28% en 2002, en comptabilisent 43% en 2011. Néanmoins, il ne s'agit pas d'un transfert des embauches de l'industrie vers les services. En effet, la proportion de l'industrie dans cette fonction a diminué mais le nombre de recrutements y est resté quasiment stable (de 4 360 en 2002 à 4 870 en 2011). Le développement s'est fait en parallèle dans les services (de 2 270 embauches en 2002 à 6 360 en 2011), notamment dans l'ingénierie - R&D, et dans le secteur de la construction (de 100 recrutements en 2002 à 1 320 en 2011).

■ RÉPARTITION DES RECRUTEMENTS EXTERNES PAR FONCTION DANS CHAQUE SECTEUR D'ACTIVITÉ

	Direction générale	Finance, compta.	Adm., Droit, RH	E-R&D	Prod. ind., chantier	Achats, qualité, maint. log., sécu.	Exp. tert.	Com., mark.	Inform.
Industrie agro-alimentaire	5%	10%	6%	6%	22%	17%	4%	27%	3%
Industrie automobile	1%	4%	4%	46%	15%	19%	ε	9%	2%
Fab. autres mat. de transport	ε	6%	3%	33%	33%	12%	ε	10%	3%
Bois, Papier, Imprimerie	1%	5%	7%	12%	21%	14%	2%	33%	5%
Chimie	2%	3%	5%	24%	17%	24%	1%	22%	2%
Caoutchouc-Plastique	2%	7%	12%	19%	20%	14%	ε	21%	5%
Énergies-Eau- Gestion des déchets	2%	10%	5%	16%	35%	18%	ε	11%	3%
Équipements électriques et électroniques	1%	5%	3%	37%	14%	17%	ε	19%	4%
Industrie pharmaceutique	2%	5%	2%	15%	26%	28%	ε	21%	1%
Mécanique, métallurgie	2%	7%	4%	23%	20%	16%	ε	27%	1%
Meubles, Textiles et autres industries manufacturières	1%	7%	4%	13%	22%	11%	ε	41%	1%
INDUSTRIE	2%	6%	5%	24%	21%	16%	1%	22%	3%
Matériaux de construction	4%	6%	2%	13%	21%	21%	1%	31%	1%
Bâtiment et génie civil	2%	6%	4%	18%	61%	4%	ε	4%	1%
Travaux de construction spécialisés	3%	7%	4%	15%	34%	16%	1%	18%	2%
CONSTRUCTION	3%	6%	4%	16%	42%	12%	1%	14%	2%
Commerce inter-entreprises	3%	10%	8%	2%	2%	11%	1%	60%	3%
Distribution généraliste	2%	2%	7%	1%	ε	11%	1%	75%	1%
Distribution spécialisée	3%	8%	9%	2%	2%	15%	ε	57%	4%
COMMERCE	3%	8%	8%	2%	2%	13%	1%	61%	3%
Act. informatiques et télécoms	ε	1%	2%	7%	ε	ε	ε	10%	79%
Activités juridiques et comptables	1%	52%	41%	1%	ε	1%	4%	ε	ε
Activités des organisations associatives	5%	4%	18%	36%	1%	4%	23%	7%	2%
Banques et intermédiaires financiers	1%	33%	5%	5%	ε	1%	3%	46%	6%
Assurance	1%	11%	10%	10%	ε	7%	28%	20%	13%
Communication et médias	2%	5%	9%	17%	1%	2%	11%	42%	11%
Conseil et gestion des entreprises	2%	26%	24%	16%	1%	6%	1%	19%	5%
Formation initiale et continue	3%	7%	14%	16%	ε	2%	45%	11%	2%
Hôtellerie, restauration, loisirs	7%	4%	17%	ε	ε	8%	47%	16%	1%
Immobilier	2%	9%	10%	15%	24%	8%	12%	18%	2%
Ingénierie et R&D	1%	1%	2%	55%	19%	11%	ε	6%	5%
Santé et action sociale	5%	4%	15%	3%	ε	4%	68%	1%	ε
Services divers aux entreprises	4%	8%	15%	6%	7%	11%	15%	32%	2%
Transports et logistique	3%	5%	11%	4%	4%	31%	10%	28%	4%
SERVICES	2%	9%	9%	19%	5%	5%	12%	15%	24%
ENSEMBLE	2%	8%	8%	18%	10%	8%	8%	22%	16%

Source : Apec 2012

–BILAN 2011 - RECRUTEMENTS ET PROMOTIONS–

Si, dans chaque secteur, la répartition des recrutements par fonction est relativement stable d'une année sur l'autre, certaines évolutions apparaissent néanmoins, soit liées à une conjoncture très particulière, soit illustrant des tendances de fond.

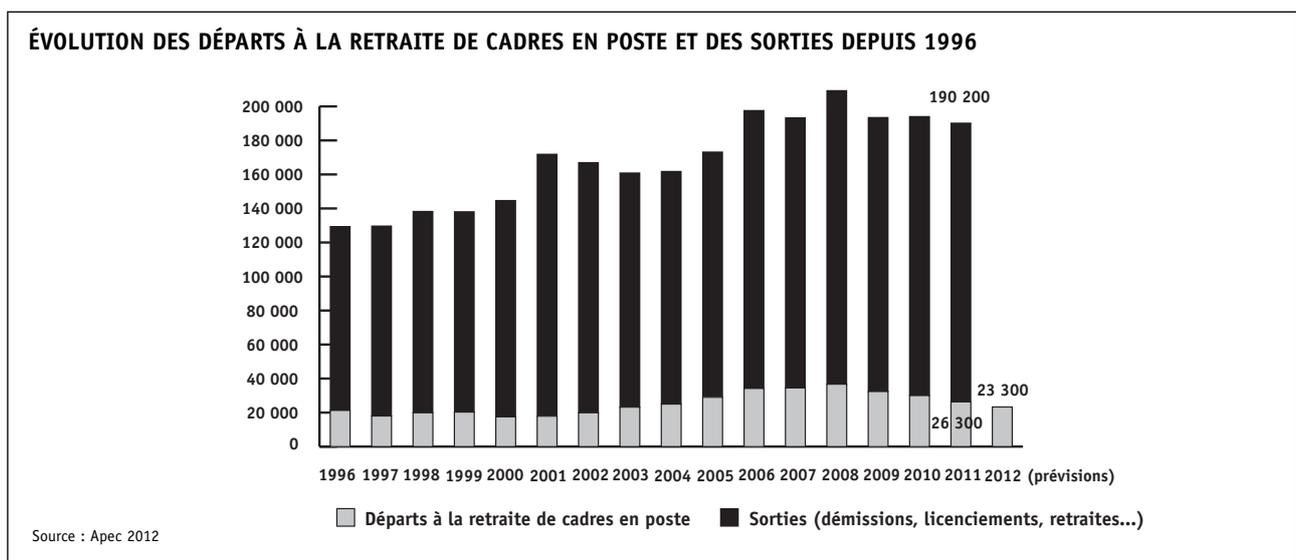
En 2011, plusieurs secteurs de l'industrie affichent une part de recrutements dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité supérieure à celle en production industrielle-chantier, fonction traditionnellement cœur de métier de ces secteurs. C'est le cas dans

l'industrie automobile, chimique, pharmaceutique et celle des équipements électriques et électroniques. Il s'agit de secteurs hautement concurrentiels et dans lesquels il ne s'agit plus uniquement de produire, mais de produire à moindre coût des produits innovants, ainsi que de produire autrement en conjugant notamment sous-traitance et délocalisations... La fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité y est donc devenue en quelques années une fonction stratégique.

■ DES SORTIES QUASI STABLES DEPUIS 2008

Pour la troisième année consécutive, les sorties par démission, licenciement ou départ à la retraite sont quasiment stables, à 190 000 (-2% par rapport à 2010). Ce maintien à haut niveau indique soit une conjoncture défavorable, si les recrutements sont nettement plus faibles, soit un marché d'emploi cadre fluide, si les sorties sont conjuguées à de hauts niveaux de recrutements. En 2011, le niveau des recrutements est proche de celui des sorties (le ratio recrutements externes / sorties est de 95%). À la faveur d'une meilleure conjoncture au premier semestre, les cadres ont été moins réticents à mettre en œuvre une mobilité. Sans toutefois considérer que le marché ait été très favorable, il s'est amélioré en 2011.

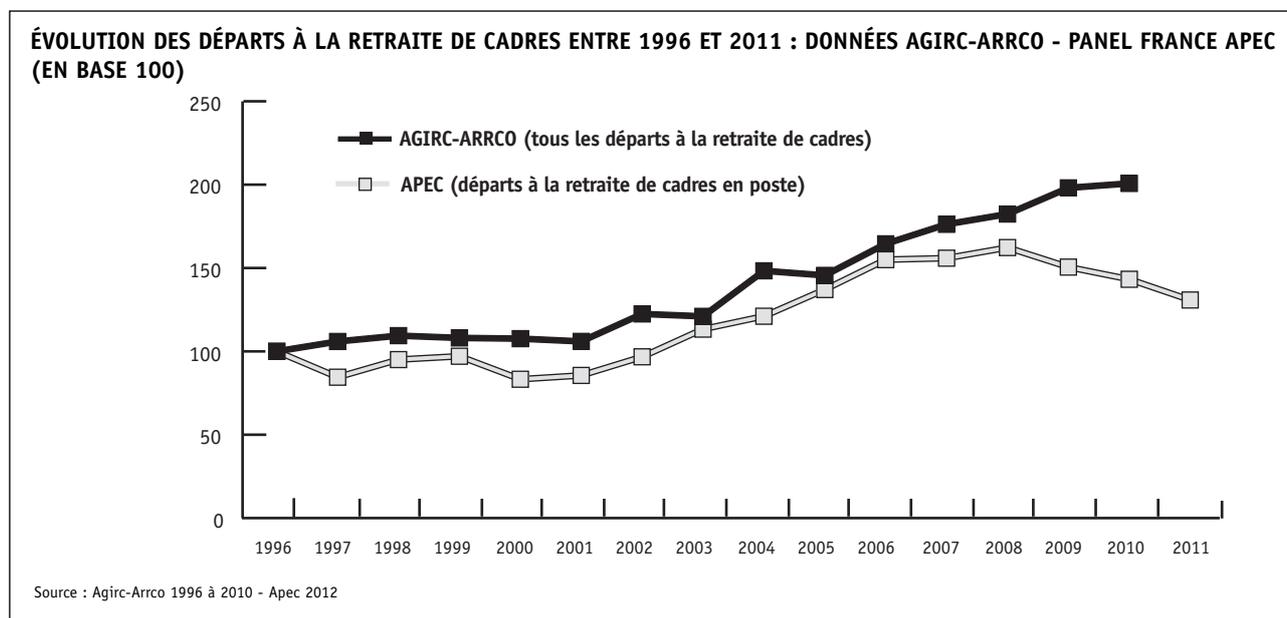
L'une des composantes des sorties est le nombre de départs à la retraite de cadres en poste. Ces derniers se sont une nouvelle fois rétractés : -12% en 2011 après -7% en 2010, pour atteindre 26 300 soit leur plus bas niveau depuis 2004. Au-delà d'un effet générationnel, plusieurs hypothèses peuvent être émises pour expliquer cette baisse : la réforme des retraites et la mise en place du plan sénior auraient favorisé le maintien des salariés de plus de 55 ans en emploi ; l'incertitude de l'avenir a pu également inciter les cadres à retarder leur départ à la retraite.



Toutefois, selon l'Agirc-Arrco, pour 2010 132 400 nouveaux retraités ont été enregistrés, soit une progression de 2,7% par rapport à 2009.

Pour l'Agirc-Arrco, il s'agit des demandes de liquidation des droits à la retraite de cadres, en poste ou non, assimilables aux retraités effectifs, y compris les bénéficiaires

de retraites anticipées (à partir de 2004). Dans la présente étude de l'Apec, ce sont les entreprises qui déclarent le nombre de départs définitifs à la retraite de cadres de leur établissement, donc des cadres exclusivement en poste.



L'écart entre ces données s'accroît sensiblement d'année en année. Les cadres seraient ainsi de plus en plus nombreux à ne plus être en poste au moment de la liquidation de leurs droits, soit par choix personnel, soit de façon contrainte. Les entreprises font vraisemblablement sortir de leurs effectifs des cadres proches de l'âge légal de la retraite par des mesures incitatives de « retraite anticipée maison ». Il peut être aussi avantageux fiscalement pour ces cadres de négocier un départ anticipé via une rupture conventionnelle². Ces départs sont comptabilisés dans les sorties au global, ce qui expliquerait qu'elles demeurent à haut niveau. Une fois à la retraite

les cadres concernés par ces sorties sont comptabilisés dans les effectifs de nouveaux retraités Agirc-Arrco. Les prévisions de départ à la retraite établies par les entreprises illustrent d'ailleurs ce facteur d'incertitude quant au nombre de cadres qui partent effectivement à la retraite. Les entreprises envisagent systématiquement plus de départs qu'elles n'en déclarent l'année suivante. Cela traduit leur incertitude à prévoir le nombre de cadres qui partent effectivement à la retraite. Pour 2012, 23 300 départs à la retraite de cadres en poste ont été estimés au global par les entreprises.

² Lorsque le salarié n'est pas en droit de bénéficier d'une pension de retraite, l'indemnité perçue lors d'une rupture conventionnelle n'est pas imposable sauf si le montant versé dépasse le cadre légal ou conventionnel.

■ SORTIES ET DÉPARTS À LA RETRAITE PAR SECTEUR

	Sorties 2011	Évolution des sorties 2010/2011 (en %)	Retraites 2011	Évolution des départs à la retraite 2010/2011 (en %)	Retraite/ sorties 2011
ENSEMBLE	190 200	-2%	26 300	-12%	14%
Industrie agro-alimentaire	2 270	-17%	360	-20%	16%
Industrie automobile	1 600	-15%	210	+17%	13%
Fabrication autres matériels de transport	1 560	-20%	320	+14%	21%
Bois, Papier, Imprimerie	1 930	+5%	360	+16%	19%
Chimie	2 200	-7%	240	-35%	11%
Caoutchouc, Plastiques	2 140	ε	300	-48%	14%
Énergies-Eau-Gestion des déchets	1 370	-15%	280	-32%	20%
Équipements électriques et électroniques	5 640	-11%	560	-45%	10%
Industrie pharmaceutique	1 840	+10%	350	+169%	19%
Mécanique, métallurgie	6 820	-26%	1 370	-37%	20%
Meubles, Textiles et autres industries manufacturières	2 380	+3%	620	+29%	26%
INDUSTRIE	29 750	-13%	4 970	-22%	17%
Matériaux de construction	960	-7%	170	-23%	18%
Bâtiment et génie civil	4 680	+52%	490	-17%	10%
Travaux de construction spécialisés	8 020	+9%	1 440	+36%	18%
CONSTRUCTION	13 660	+19%	2 100	+12%	15%
Commerce inter-entreprises	10 590	-11%	1 900	-12%	18%
Distribution généraliste	3 730	-3%	320	-9%	9%
Distribution spécialisée	7 920	+2%	800	-6%	10%
COMMERCE	22 240	-5%	3 020	-10%	14%
Activités informatiques, télécommunications	30 280	+2%	990	-15%	3%
Activités juridiques et comptables	6 640	+12%	1 420	+71%	21%
Activités des organisations associatives	3 940	+4%	760	-25%	19%
Banques et intermédiaires financiers	11 960	-2%	2 570	-34%	21%
Assurance	4 650	+41%	1 020	+20%	22%
Communication et médias	7 770	+1%	750	+25%	10%
Conseil et gestion des entreprises	10 830	+7%	670	-33%	6%
Formation initiale et continue	4 400	-7%	850	-38%	19%
Hôtellerie, restauration, loisirs	4 780	-1%	870	+23%	18%
Immobilier	2 890	-1%	410	-15%	14%
Ingénierie et R&D	18 190	-19%	2 080	-20%	11%
Santé et action sociale	10 780	+9%	2 460	-4%	23%
Services divers aux entreprises	3 240	+8%	400	+14%	12%
Transports et logistique	4 200	-6%	960	-3%	23%
SERVICES	124 550	=	16 210	-12%	13%

Source : Apec 2012

Comment interpréter les évolutions du ratio retraites / sorties ?

Les variations de la part des départs à la retraite dans les sorties de cadres peuvent être interprétées de différentes manières. Les variations de la conjoncture économique sont un facteur qui influe sur ce ratio. En effet, en période de crise, la réduction de l'activité peut contraindre les entreprises à réduire leurs effectifs. Cela peut d'abord passer par le non-remplacement des partants et, si la crise se prolonge, par des licenciements, une fois que toutes les autres possibilités ont été épuisées. Celles-ci, par ailleurs, dépendent fortement du contexte réglementaire en matière de législation du travail. En règle générale, les entreprises ont d'abord recours au chômage partiel, puis à la réduction des heures supplémentaires. On observe alors un important volume de sorties, tandis que le flux de départs à la retraite de cadres en poste varie moins d'une année sur l'autre, d'où une baisse du ratio.

Si le nombre de départs à la retraite de cadres en poste dépend de facteurs démographiques, il est aussi lié à la conjoncture. En période de crise, voire de post-crise, les cadres demandeurs d'emploi les plus âgés rencontrent des difficultés importantes pour revenir à l'emploi. Ainsi, durant ces deux dernières années, la proportion de cadres demandeurs d'emploi de longue durée (plus de 12 mois) a fortement augmenté, et parmi ceux-ci, un cadre sur deux a plus de 50 ans³. Parmi les plus âgés, une partie ne figurera pas parmi les cadres en poste au moment de leur départ à la retraite, d'où une diminution du flux de départs à la retraite et donc du ratio retraites / sorties. Les fluctuations de la conjoncture peuvent enfin inciter les cadres des tranches d'âges supérieures à prolonger leur vie professionnelle ou au contraire à l'écourter afin d'éviter un licenciement prévisible. Dans ce dernier cas, il peut s'agir d'un départ à la retraite, mais aussi d'un départ négocié (par exemple sous la forme d'une rupture conventionnelle) qui joue alors le rôle d'une mise en préretraite de fait. Cela se répercute de manière non prévisible sur le nombre de départs à la retraite de cadres en poste et de sorties.

Depuis 2008, le ratio retraites / sorties est en baisse continue : de 18% en 2008 à 14% en 2011.

Cette diminution résulte à la fois d'une baisse du nombre de départs à la retraite et d'une stabilisation des sorties. Le recul des départs à la retraite de cadres a touché tous les secteurs d'activité, mais avec plus ou moins d'intensité : dans le secteur de l'industrie la baisse s'élève à 44% entre 2008 et 2011 contre 24% dans les services. Dans l'industrie, la baisse du nombre des retraites est survenue à partir de 2008. Cette coïncidence avec le déclenchement de la crise financière amène à penser que, dans ce secteur en particulier, les mesures incitatives de départs anticipés ont probablement été mises en place pour accompagner les baisses d'effectifs. En outre, l'effet générationnel est à prendre en compte dans ce secteur : les cadres y sont en moyenne plus âgés et les contingents les plus importants de départs à la retraite ont eu lieu plus tôt que dans les autres secteurs.

À l'exception de l'industrie où les sorties se sont rétractées en même temps que les départs à la retraite, les sorties se sont maintenues à haut niveau dans les autres secteurs, voire ont progressé alors que les départs à la retraite diminuaient. Ces hauts niveaux de sortie sont aussi portés par le fort turn-over existant dans certains secteurs comme dans les activités informatiques, l'ingénierie - R&D et le conseil et gestion des entreprises. Leurs ratios retraites / sorties sont d'ailleurs parmi les plus faibles en 2011.

³ Source : statistique trimestrielle de Pôle emploi, 2012.

■ TOUTES LES RÉGIONS ONT ÉTÉ CRÉATRICES D'EMPLOIS CADRES

	Recrutements externes	Promotions internes au statut de cadre	Postes cadres pourvus = promotions + recrutements	Sorties	Evolution de la population cadre*
Alsace	3 600	1 460	5 060	4 510	+550
Aquitaine	5 300	1 890	7 190	5 260	+1 930
Auvergne	2 160	880	3 040	2 150	+890
Basse-Normandie	1 970	520	2 490	2 030	+460
Bourgogne	2 570	820	3 390	3 380	+10
Bretagne	5 670	1 770	7 440	5 960	+1 480
Centre	5 630	1 820	7 450	5 140	+2 310
Champagne-Ardenne	1 610	750	2 360	2 270	+90
Franche-Comté	1 990	500	2 490	2 230	+260
Haute-Normandie	3 160	800	3 960	3 570	+390
Languedoc-Roussillon	4 240	1 190	5 430	4 040	+1 390
Limousin	730	340	1 070	760	+310
Lorraine	3 550	1 160	4 710	3 460	+1 250
Midi-Pyrénées	7 250	2 050	9 300	8 680	+620
Nord-Pas de Calais	8 460	2 770	11 230	8 500	+2 730
Pays de la Loire	7 030	2 530	9 560	8 240	+1 320
Picardie	3 080	830	3 910	3 250	+660
Poitou-Charentes	2 680	1 110	3 790	2 470	+1 320
PACAC	12 340	4 270	16 610	13 050	+3 560
Rhône-Alpes	18 450	5 430	23 880	18 740	+5 140
Île-de-France	79 830	14 510	94 340	82 510	+11 830
Ensemble	181 300	47 400	228 700	190 200	+38 500

* Solde = postes pourvus - sorties

Source : Apec 2012

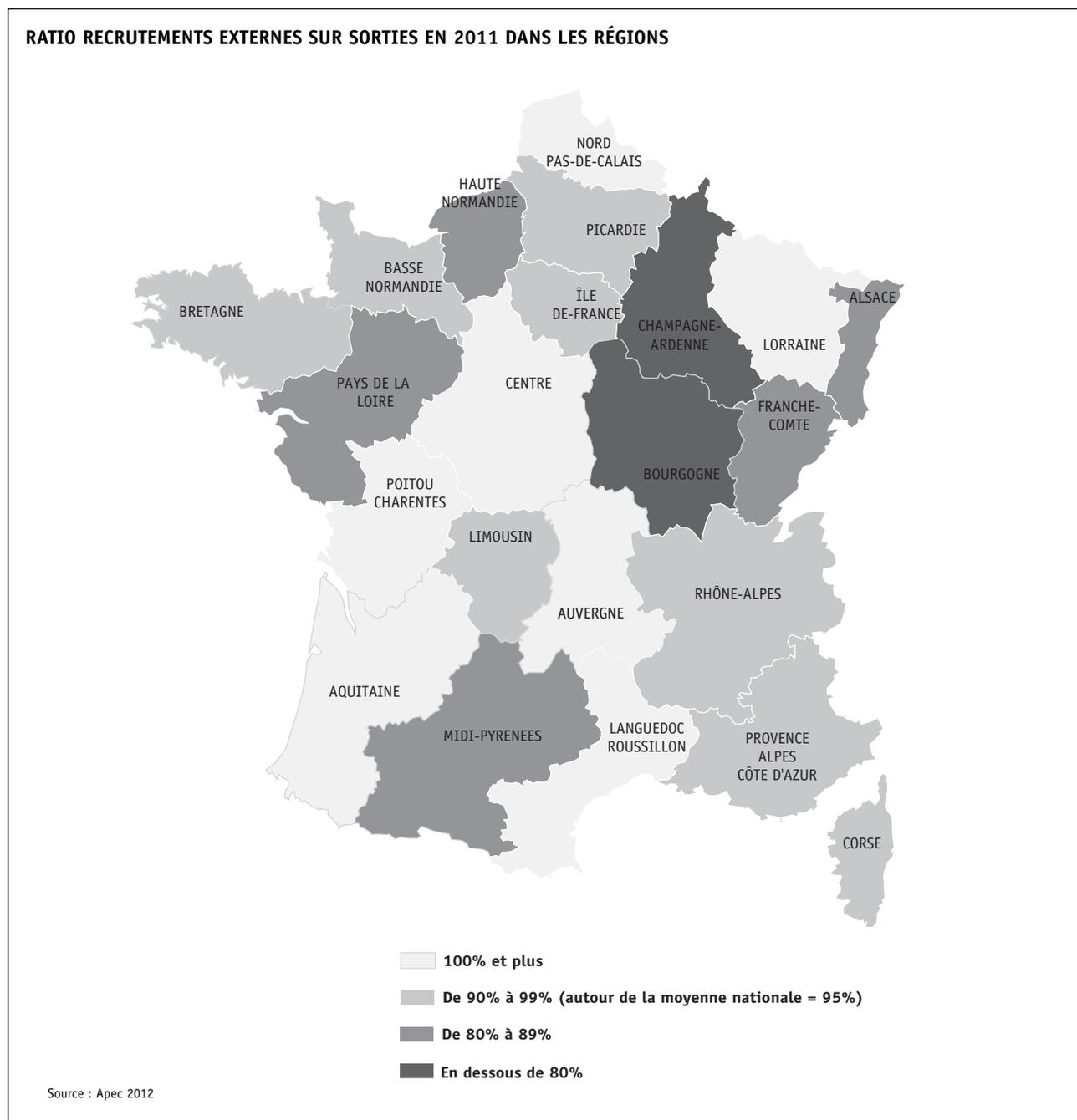
Contrairement à 2010, les divers marchés d'emplois cadres régionaux ont présenté un bilan positif en 2011: toutes les régions ont été créatrices de nouveaux postes cadres. Neuf régions ont enregistré un volume de création supérieur à celui de 2008, année de déclenchement de la crise financière : Auvergne, Bretagne, Lorraine, Nord-Pas de Calais, Centre, Rhône-Alpes, PACAC (Provence - Alpes - Côte d'Azur et Corse), Limousin, Poitou-Charentes. Depuis 2008, et malgré la nette dégradation du marché de l'emploi cadre en 2009, les régions Auvergne, Centre, Nord-Pas de Calais, Rhône-Alpes et PACAC ont toujours été créatrices d'emplois cadres. Leur tissu économique plus varié et/ou leurs industries à forte valeur ajoutée leur ont permis de mieux résister que d'autres régions. Auvergne et Poitou-Charentes ont même enregistré des niveaux de recrutements jamais observés auparavant : 2 160 et 2 680. En Limousin, cette création élevée illustre des besoins importants de renouvellement de l'effectif cadre. En effet, le poids des départs à la retraite dans l'ensemble des sorties y est le plus élevé : 39% contre 14% pour l'ensemble.

Les régions Franche-Comté, Languedoc-Roussillon et Basse-Normandie affichent une nette amélioration de leur marché de l'emploi cadre : de nouveaux postes cadres y ont été créés après deux années de pertes.

Suite à la crise économique de 2008, Alsace, Picardie et Île-de-France ont connu des destructions d'emplois cadres en 2009. Elles ont renoué avec la création en 2010 et ont continué sur cette trajectoire en 2011, en renforçant le nombre de nouveaux postes cadres. La Picardie a ainsi quintuplé sa création entre 2010 et 2011. L'Île-de-France, quant à elle, a multiplié par huit le volume de ses créations et redevient première région créatrice d'emplois cadres. Elle s'appuie en effet sur les secteurs les plus porteurs du marché de l'emploi cadre : les activités informatiques, l'ingénierie et R&D, le conseil et gestion des entreprises, et la banque et intermédiaires financiers.

A l'inverse, Bourgogne, Midi-Pyrénées, Nord-Pas de Calais et Haute-Normandie ont connu un recul de leur création en 2011. Pour Midi-Pyrénées, il résulte d'une reprise du dynamisme du marché avec une augmentation de tous les flux : recrutements externes, sorties, promotions internes. En Nord-Pas de Calais et Haute-Normandie, si les recrutements et les sorties ont augmenté, les promotions ont diminué, dénotant de moindres besoins en profils de cadres. En Bourgogne, l'absence de création est la conséquence d'une hausse des sorties conjuguée à la baisse des recrutements et des promotions : signe très négatif pour ce marché régional.

■ DYNAMISME DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE EN RÉGIONS



Note de lecture : si le ratio est supérieur à 100, les recrutements externes sont plus nombreux que les sorties ; si le ratio est inférieur à 100, les sorties de cadres sont plus nombreuses que les recrutements externes.

Le dynamisme des différents marchés de l'emploi cadres régionaux peut se mesurer en s'affranchissant des effets de volume par le ratio entre les recrutements externes et les sorties de cadres. Les promotions internes au statut cadre ne sont pas incluses, dans la mesure où elles dépendent en grande partie des politiques RH des entreprises et beaucoup moins de la conjoncture. Il s'agit bien évidemment d'une photographie à l'instant t, ici 2011, les marchés évoluant chaque année. Ainsi, une région favorable aux recrutements de cadres et de jeunes diplômés sur des postes cadres aura un ratio supérieur à 100%. Plus ce ratio est inférieur à 100, plus le marché est défavorable.

Sept régions très dynamiques

Dans ces régions, le ratio recrutements externes/sorties élevé (supérieur ou égal à 100%), dénote un marché très favorable aux recrutements de cadres et de jeunes diplômés sur des postes cadres. Dans toutes ces régions, le marché s'est amélioré mais plus particulièrement en Poitou-Charentes, en Languedoc-Roussillon, en région Centre et en Lorraine, pour lesquelles il s'agit d'un véritable retournement de conjoncture.

Sept régions avec un marché plutôt favorable

Dans ces régions, le ratio recrutements externes/sorties est compris entre 90% et 99%, autour de la moyenne nationale (95%). Mise à part la Bretagne, toutes ces régions ont vu leur marché s'améliorer, plus particulièrement les régions Picardie et Rhône-Alpes. C'est d'ailleurs l'évolution favorable des trois principaux marchés d'emplois cadres (Île-de-France, Provence - Alpes - Côte d'Azur et Corse et Rhône-Alpes) qui a porté l'amélioration globale du marché.

Cinq régions avec un marché plutôt défavorable

Dans ces régions, le ratio recrutements externes/sorties est compris entre 80% et 89%. Les régions Franche-Comté et Haute-Normandie ont connu une amélioration du marché, poursuivant la tendance entamée en 2010. En revanche, Midi-Pyrénées, la seule région qui avait enregistré un ratio supérieur à 100% en 2010 (104%), a vu en 2011 son marché de l'emploi cadre déséquilibré (84%) par une hausse des sorties plus forte que celle des recrutements.

Deux régions avec un marché très défavorable

Dans ces régions, le ratio recrutements externes/sorties est inférieur à 80%. En Champagne-Ardenne, ce ratio est en légère hausse (67% en 2010 et 71% en 2011) : signe que le marché y est moins défavorable qu'un an auparavant. Pour la région Bourgogne, le marché est non seulement très défavorable, mais se dégrade (ratio de 95% en 2010 et de 76% en 2011). Cela s'est traduit en 2011 par une création quasi nulle de nouveaux postes cadres.

–PERSPECTIVES 2012 SYNTHÈSE–

EN 2012, UN MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE À DEUX VITESSES

Pour 2012, la croissance française s'annonce faible (inférieure à 1% contre +1,7% en 2011⁴). La mise en place de mesures drastiques de réduction des déficits publics dans les différents pays de la zone euro, le durcissement des conditions de financement, ainsi que les échéances électorales prévues cette année rendent le climat très incertain. Ainsi, les perspectives des entreprises concernant l'emploi salarié sont prudentes : 74% d'entre elles envisagent une stabilité de leur effectif salarié pour 2012, soit le niveau le plus haut observé depuis 1985. Des intentions analogues sont émises par les entreprises des services, tandis que dans l'industrie, la part des intentions de croissance comme de réduction est la plus élevée. Les perspectives de croissance l'emportent encore sur celles de réduction.

Le constat est le même concernant l'emploi cadre : la difficulté des entreprises à se projeter à court ou moyen terme est prégnante.

Ainsi, 86% d'entre elles envisagent de stabiliser leur effectif cadre, soit la proportion la plus élevée relevée dans cette enquête. Néanmoins, une disparité s'observe selon la taille des entreprises. Plus la structure est grande, plus l'optimisme est répandu. La part d'entreprises de 500 à 999 salariés orientées à la hausse est trois fois plus importante que la part de celles orientées à la baisse. De même, plus du tiers des structures de 1 000 salariés ou plus projettent d'accroître leur effectif cadre. Cela illustre un marché de l'emploi cadre à deux vitesses, avec d'une part des grandes entreprises, de plus en plus présentes sur les marchés en croissance à l'exportation et avec une visibilité à court/moyen terme de leurs carnets de commandes, et d'autre part des entreprises de petites tailles beaucoup plus fragiles financièrement et plus exposées aux aléas conjoncturels.

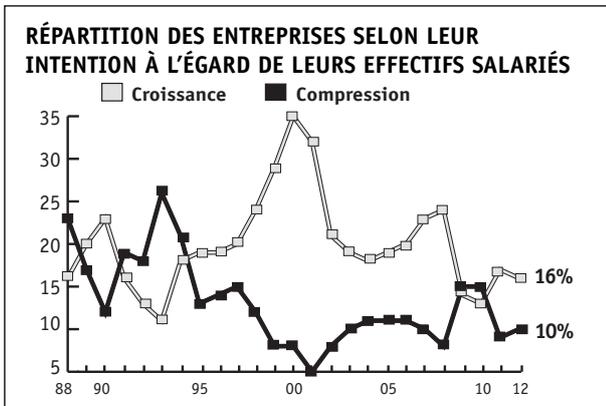
PAS D'EFFONDREMENT DANS LES PRÉVISIONS DE RECRUTEMENTS

Pour 2012, les entreprises du secteur privé prévoient entre 164 000 et 195 000 embauches de cadres en CDI ou CDD d'un an et plus. Cette fourchette large qui varie de -10% à +8%, reflète l'incertitude des entreprises. Si la conjoncture économique s'améliore, une hausse des embauches est envisageable, mais une baisse l'est tout autant dans le cas contraire. Cependant, la chute brutale des embauches de cadres observée en 2009 suite à la crise financière de 2008, ne devrait pas se reproduire en 2012.

Dans ce climat, les entreprises privilégieraient des profils expérimentés dans leurs recrutements au détriment des jeunes diplômés. La hausse des embauches observée en 2011 dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité pourrait perdurer en 2012. Les prévisions de recrutements sont plus partagées pour les cadres d'études-R&D et les informaticiens, deux fonctions étroitement liées aux capacités d'investissement des entreprises. La fourchette haute des embauches dans le secteur des services pourrait se réaliser si les secteurs locomotives que sont les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le conseil et gestion des entreprises bénéficient d'une bonne conjoncture. L'incertitude est plus grande concernant l'industrie et le commerce. Les entreprises de la construction sont les plus pessimistes et prévoient dans tous les cas une baisse de leurs embauches.

⁴ Insee, février 2012

■ ATTENTISME RENFORCÉ POUR L'EMPLOI SALARIÉ



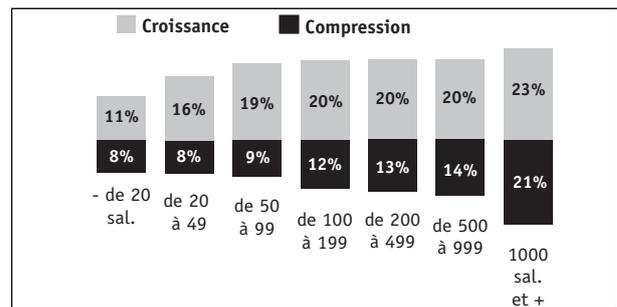
Les estimations de l'Insee pour 2012 ne sont guère prometteuses (une croissance inférieure à 1% en 2012 contre +1,7% en 2011). L'activité devrait se contracter au cours des prochains trimestres. La crise des dettes souveraines

européennes, les plans de consolidation budgétaire et les tensions persistantes sur les marchés financiers influeraient négativement sur la consommation privée, qui ralentirait de nouveau, et sur l'investissement qui pourrait se replier.

Ainsi, pour 2012, les perspectives des entreprises concernant l'emploi salarié demeurent mitigées. Conjointement, la part des entreprises envisageant une croissance de leur effectif salarié est en baisse (-1 point) et la part de celles anticipant une contraction est en hausse (+1 point). Même si les entreprises favorablement orientées restent plus nombreuses que celles envisageant des réductions d'effectifs, la majorité des entreprises reste prudente : 74% d'entre elles envisagent une stabilité de leur effectif salarié pour 2012, soit le niveau le plus haut observé depuis 1985.

■ PERSPECTIVES SALARIÉES PAR TAILLE D'ENTREPRISE

Quelle que soit la taille, la proportion d'entreprises envisageant un accroissement de leur effectif salarié recule (de -1 à -4 points), exception faite des structures comptant de 100 à 199 salariés dans lesquelles elle est identique à 2011. Elles restent néanmoins plus nombreuses que les structures envisageant des réductions d'effectifs, dont la part augmente dans certaines tranches de taille. Au global c'est un resserrement sur la stabilité, particulièrement marqué dans les structures de 500 à 999 salariés. Les entreprises de 1 000 salariés et plus sont près d'une sur quatre à envisager d'accroître leur effectif salarié. Elles sont presque aussi nombreuses à en projeter une réduction, signal négatif pour l'emploi salarié.



Au final, les structures de 20 à 99 salariés sont les mieux orientées : elles sont deux fois plus nombreuses à prévoir une croissance qu'une réduction de leur effectif salarié.

■ PERSPECTIVES SALARIÉES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

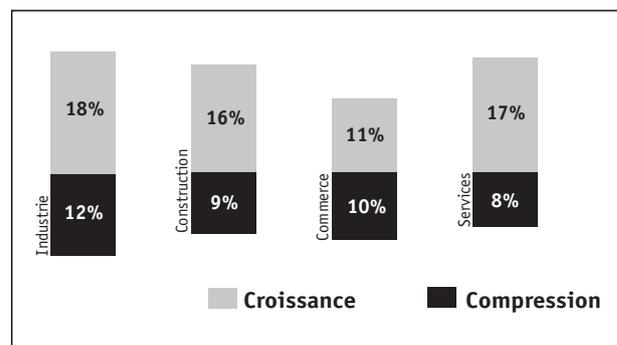
Pour la deuxième année consécutive, quel que soit le secteur, les entreprises orientées à la croissance de leur effectif salarié sont plus nombreuses que celles ayant des projets de contraction.

Dans le commerce, les perspectives se resserrent avec presque autant d'entreprises qui projettent une croissance de leur effectif salarié qu'une réduction. Ce secteur est le moins optimiste avec aussi la plus forte part d'entreprises axées sur la stabilité (79%).

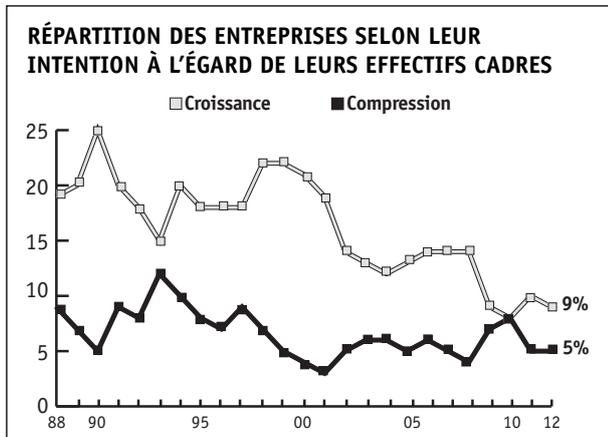
Dans la construction, les intentions de réduction augmentent légèrement (+1 point), mais restent deux fois moins fréquentes que les intentions positives. Dans ce secteur, les trois quarts des entreprises annoncent la stabilité de leur effectif salarié.

Dans l'industrie, les perspectives sont inchangées par rapport à 2011. C'est dans ce secteur que la part des intentions de croissance comme de réduction est la plus élevée.

Les services restent les plus favorables à l'emploi salarié, malgré un recul des intentions de hausse (-2 points) et la progression des projets de réduction d'effectif (+1 point).



DES PERSPECTIVES CADRES INCERTAINES



Après avoir connu, au premier trimestre 2011, la plus forte croissance de son PIB depuis 2006 (+0,9%), la situation économique en France a fléchi (+0,2% au quatrième tri-

mestre). Toutefois, les créations d'emplois cadres sont restées dynamiques (38 500 nouveaux postes en 2011 contre 16 400 en 2010). Face à des perspectives économiques atones et dans un contexte électoral qui peut renforcer l'incertitude, l'écart se réduit entre la part d'entreprises orientées à la hausse de leur effectif cadre (-1 point) et la part de celles orientées à la baisse (même niveau que 2011).

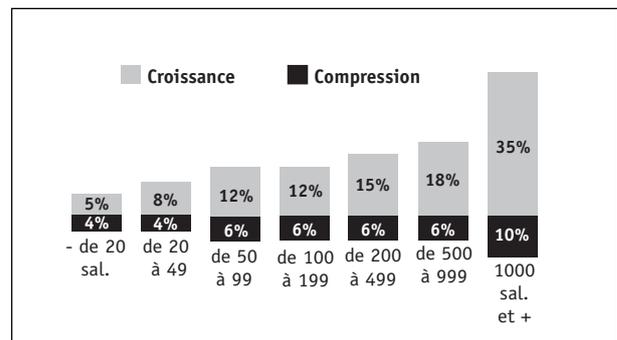
Les intentions de contraction sont similaires à celles observées avant crise et en 2011 (5%), alors que les intentions de croissance, presque deux fois supérieures (9%), sont identiques à celles pour 2009.

Ainsi, les entreprises se montrent très réservées concernant l'évolution de leur effectif cadre. 86% d'entre elles envisagent de le stabiliser, soit la proportion la plus élevée jamais relevée dans cette enquête.

PERSPECTIVES CADRES PAR TAILLE D'ENTREPRISE

Plus la taille des entreprises augmente, plus la proportion d'entreprises orientées à la hausse de leur effectif cadre est élevée. En-dessous de 1 000 salariés, les entreprises sont moins de deux sur dix à prévoir une hausse de leur effectif cadre.

Les structures de 20 à 499 salariés affichent des perspectives similaires à celles émises pour 2011 : elles sont deux fois plus nombreuses à prévoir une hausse qu'une baisse de leur effectif cadre. Quant aux structures de moins de 20 salariés, elles sont les seules dont les intentions de réduction augmentent (+1 point). Les plus grandes structures s'avèrent être les plus optimistes. La part d'entreprises de 500 à 999 salariés orientées à la hausse est trois fois plus importante que la part de celles orientées à la baisse. L'amélioration est particulièrement nette dans les structures de 1 000 salariés et plus dont la part orientée à la croissance des effectifs



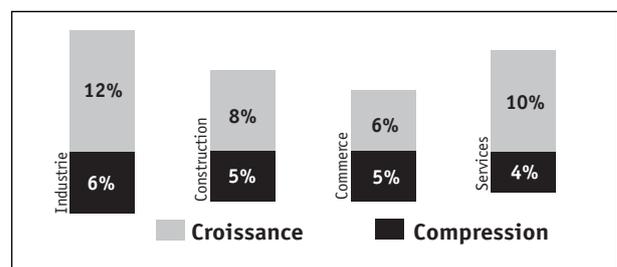
s'élève de 12 points et, parallèlement, celle orientée à leur réduction est en retrait de deux points : plus du tiers d'entre elles projettent d'accroître leur effectif cadre.

PERSPECTIVES CADRES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉS

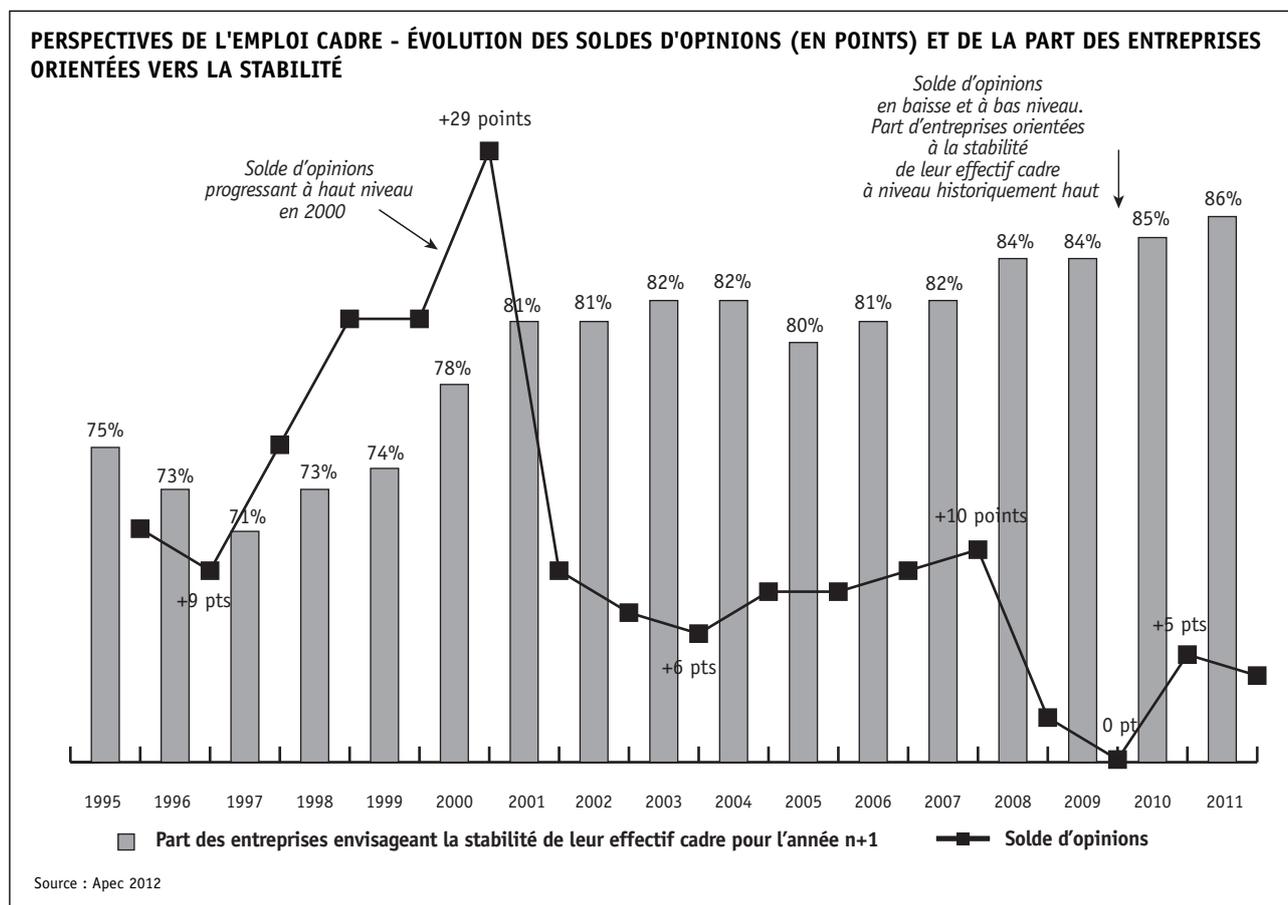
Dans les quatre secteurs, les perspectives restent très proches de celles pour 2011 avec une nette prédominance de la stabilité de l'effectif cadre.

Dans le commerce, les perspectives se resserrent avec presque autant d'entreprises qui projettent une croissance de leur effectif cadre qu'une réduction. C'est dans ce secteur que la part d'entreprises axées sur la stabilité est la plus forte (89%). Dans la construction, la tendance est à l'amélioration : la part de celles orientées négativement est stable et les perspectives de hausse sont plus souvent évoquées (+2 points). Les perspectives pour 2012 dans les services sont identiques à celles formulées pour 2011. Et c'est dans l'industrie que l'on trouve la part la plus élevée d'entreprises envisageant d'accroître leur effectif cadre.

Au final, les entreprises industrielles et des services restent les mieux orientées avec deux fois plus d'entreprises à envisager une augmentation d'effectif qu'une réduction.



■ UN CLIMAT DE CONFIANCE MIS À MAL PAR LES ÉVOLUTIONS DE LA CONJONCTURE



L'analyse sur le long terme du solde d'opinions permet de distinguer trois périodes, toutes étroitement liées aux évolutions de la conjoncture et à celles observées sur le marché de l'emploi cadre.

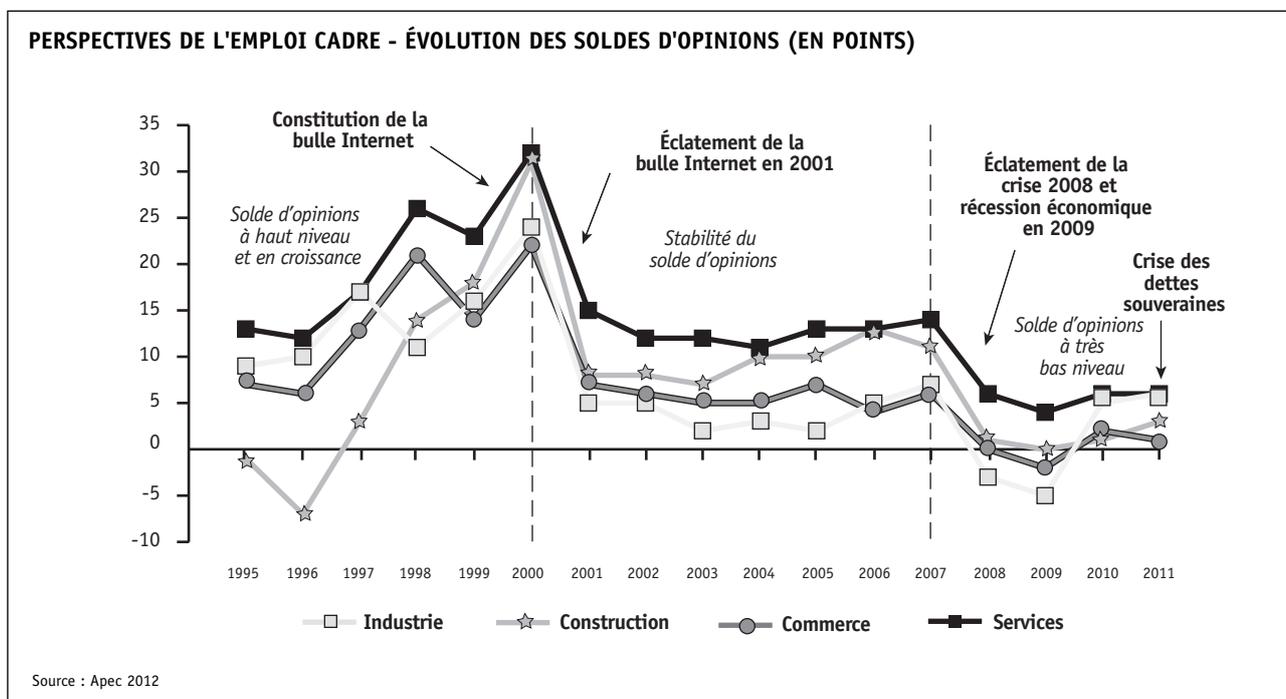
De 1995 à 2000, le solde d'opinions des entreprises progresse à haut niveau. Dans un contexte de conjoncture favorable porté par le développement de l'informatique et d'Internet, le PIB progresse fortement chaque année (au-delà des 3% de 1998 à 2000), avec des effets positifs pour l'emploi cadre dont la croissance s'accélère de +1,1% en 1995 à +4,3% en 2000. Le moral des entreprises est donc au beau fixe, avec des projets de réduction d'effectif cadre de moins en moins fréquents au bénéfice d'une progression des projets de croissance.

De 2001 à 2007, le solde d'opinions des entreprises est stable après une forte chute en 2001, résultat de l'effondrement des intentions d'augmentation d'effectifs lié à l'éclatement de la bulle Internet. Dans ce contexte de conjoncture moins favorable, la prudence est de mise : la part d'entreprises envisageant de stabiliser leur effectif cadre augmente à plus de 80% (contre 74% en moyenne de 1995 à 2000).

Par ailleurs, le rythme de croissance de l'emploi cadre ralentit, autour de +2% à partir de 2002.

De 2008 à 2011, le solde d'opinions des entreprises est à très bas niveau, proche de zéro, après une forte chute en 2008 liée à la crise financière. Depuis lors, face aux incertitudes économiques, 85% des entreprises tablent sur la stabilité de leur effectif cadre. Des changements structurels peuvent également expliquer la plus grande prudence des entreprises : accroissement des difficultés des entreprises pour anticiper l'évolution de leur marché et par conséquent vision de plus en plus à court-terme, décentralisation des services des ressources humaines. Par ailleurs, depuis 2008, le rythme de croissance économique de long terme est freiné autour de 1%. Enfin, particulièrement en 2008 et 2011, un rythme semestriel a prévalu dans l'évolution conjoncturelle, avec un premier semestre de croissance favorable, puis un second semestre de brusque rupture, marqué par un net ralentissement de la croissance voire une récession durant certains mois. Ainsi, ces évolutions par à-coups brouillent l'horizon et ne permettent pas aux entreprises de retrouver un niveau de confiance solide.

■ PERSPECTIVES POUR 2012 : DES SOLDES D'OPINIONS FAIBLEMENT POSITIFS



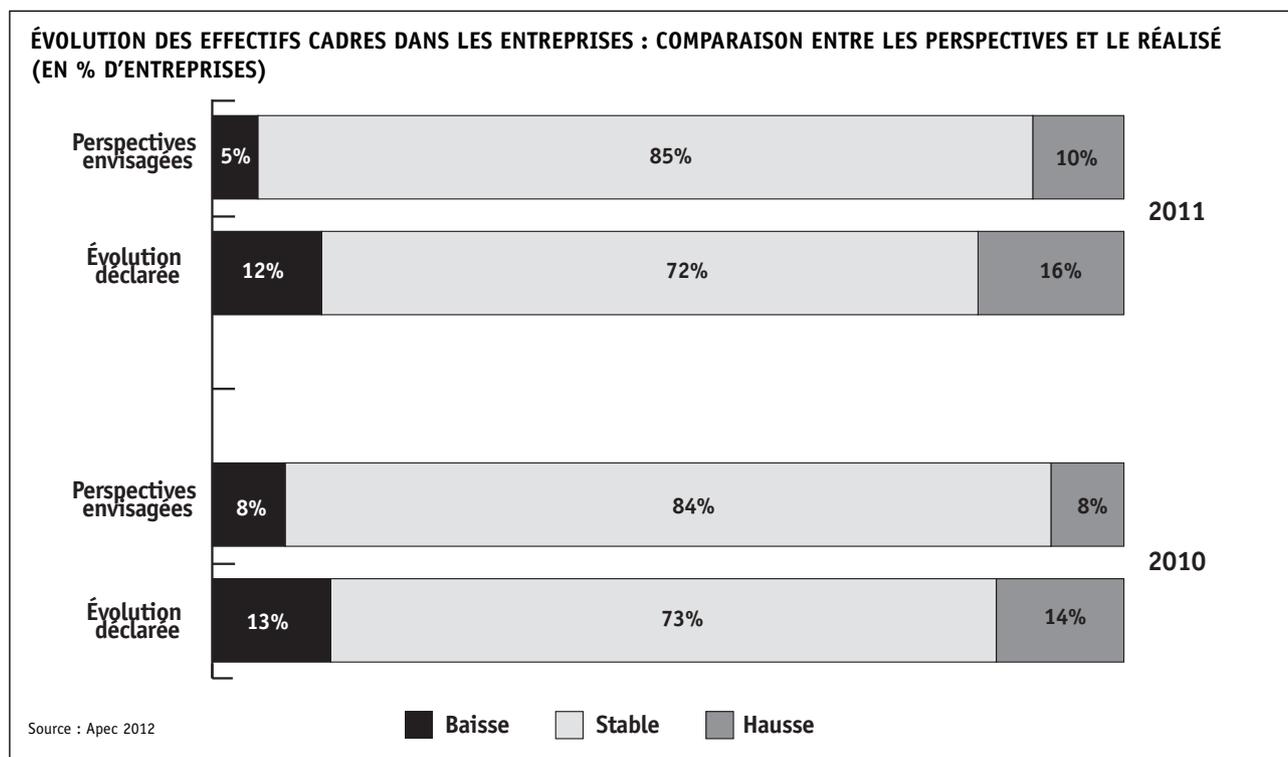
Note de lecture : À la fin de chaque année, les entreprises sont interrogées sur le fait qu'elles anticipent pour l'année n+1 une stabilité, une croissance ou une réduction de leurs effectifs cadres.

L'évolution de leurs perspectives peut être analysée à travers l'indicateur solde d'opinions, différentiel entre la part des entreprises ayant exprimé des intentions de croissance et la part de celles ayant exprimé des intentions de baisse. Lorsque le solde est au-dessus de zéro, la hausse l'emporte, la situation est donc positive (création d'emplois cadres probable). À l'inverse, un solde inférieur à zéro traduit une situation négative (pertes d'emplois cadres probables). Cet indicateur permet donc de repérer facilement les ruptures de tendance.

Le moral des entreprises, bien entamé depuis le début de la crise en 2008, s'est à nouveau détérioré fin 2011. Il a été affecté par la crise de la dette survenue durant l'été 2011 et qui a fortement perturbé les marchés financiers. Face à des perspectives économiques incertaines et dans un contexte électoral qui peut renforcer l'incertitude, l'écart se réduit entre la part d'entreprises orientées à la hausse de leur effectif cadre (-1 point) et la part de celles orientées à la baisse, stable. Les entreprises se concentrant davantage sur la stabilité de leur effectif cadre, la croissance des postes cadres pourrait ainsi ralentir en 2012.

Pour 2012, les services et l'industrie présentent les soldes d'opinions les plus favorables pour l'emploi cadre (6 points en faveur de la croissance), soit un niveau stable pour les services et une légère hausse dans l'industrie (+1 point), le secteur bénéficiant de la reprise de l'investissement et du dynamisme de certains secteurs porteurs, à forte valeur ajoutée. Enfin, les soldes d'opinions restent à bas niveau dans la construction (3 points en faveur de la croissance) et plus particulièrement dans le commerce (seulement 1 point en faveur de la croissance). Dans ces deux secteurs, l'activité des entreprises est particulièrement sensible au climat économique et dépend fortement du pouvoir d'achat des ménages, deux facteurs qui pourraient se dégrader en 2012.

■ DES HAUSSES ET DES BAISSSES DES EFFECTIFS CADRES PLUS FRÉQUENTES QUE PRÉVUES



Les entreprises sont interrogées sur l'évolution de leur effectif cadre (hausse, stabilité ou réduction) pour l'année passée et sur ce qu'elles envisagent pour l'année qui suit. La comparaison de leurs perspectives avec leur bilan 2010 et 2011 montre qu'elles ont été particulièrement prudentes lorsqu'elles ont été interrogées sur l'évolution future de leur emploi cadre. En effet, la part d'entreprises ayant augmenté ou réduit leur effectif cadre a été plus élevée que la part de celles qui l'avaient envisagé. Ce décalage entre perspectives et réalisations traduit une sous-estimation de l'avenir comme on peut le constater pour la déclaration des prévisions de recrutements.

Dans l'ensemble, les entreprises, en 2010 et 2011, ont été plus nombreuses à augmenter leur effectif cadre qu'à le réduire. Par ailleurs, l'écart entre la part d'entreprises orientées positivement et celles orientées négativement est resté le même entre les perspectives et le bilan. Dans un contexte très mouvant, la prudence exprimée par les entreprises au travers de leurs perspectives de stabilité ne signifie pas seulement de la frilosité à se développer mais aussi une alerte pour des entreprises en situation difficile.

Cette conformité aux perspectives se retrouve aussi dans tous les secteurs. La situation est plus nuancée, cependant, en 2011 dans le commerce, avec des entreprises aussi nombreuses à augmenter qu'à réduire leur effectif cadre alors qu'elles étaient respectivement 7% et 5% à l'envisager. Peut-on y voir la conséquence de la dégradation conjoncturelle du second semestre ?

PERSPECTIVES RÉGIONALES POUR LES CADRES EN 2012

Dans huit régions, les perspectives des entreprises concernant l'évolution de leur effectif cadre se dégradent après une année 2011 favorable

Néanmoins comme pour 2011, les intentions de croissance pour 2012 demeurent plus fréquentes que les intentions de réduction dans toutes les régions. Cela n'était pas le cas pour 2009 et 2010, deux années qui suivaient l'éclatement de la crise financière. Majoritairement, l'évolution des perspectives est surtout marquée par un recentrage des entreprises sur la stabilité de leurs effectifs cadres, signe de leur grande réserve face à l'avenir, s'agissant notamment de l'impact de la crise des dettes souveraines en zone euro. De plus, il est habituel qu'elles se montrent particulièrement circonspectes les années d'échéances électorales (élections législative et présidentielle au premier semestre 2012).

Les régions moins optimistes pour 2012 que pour 2011 sont la Bretagne, la Champagne-Ardenne, la Franche-Comté, le Languedoc-Roussillon, la Basse-Normandie, la Haute-Normandie, la Picardie et la région Poitou-Charentes. Pour certaines, la dégradation des perspectives des entreprises est marquante. C'est le cas des régions Haute-Normandie et Picardie. Pour 2011, elles présentaient, avec l'Île-de-France, les perspectives les mieux orientées. Pour 2012, elles font partie, avec la Basse-Normandie, des régions les moins bien orientées : il y a presque autant d'entreprises envisageant de réduire leur effectif cadre que de l'accroître. Par ailleurs, c'est aussi dans ces régions que les projets de réduction sont le plus souvent exprimés par les entreprises.

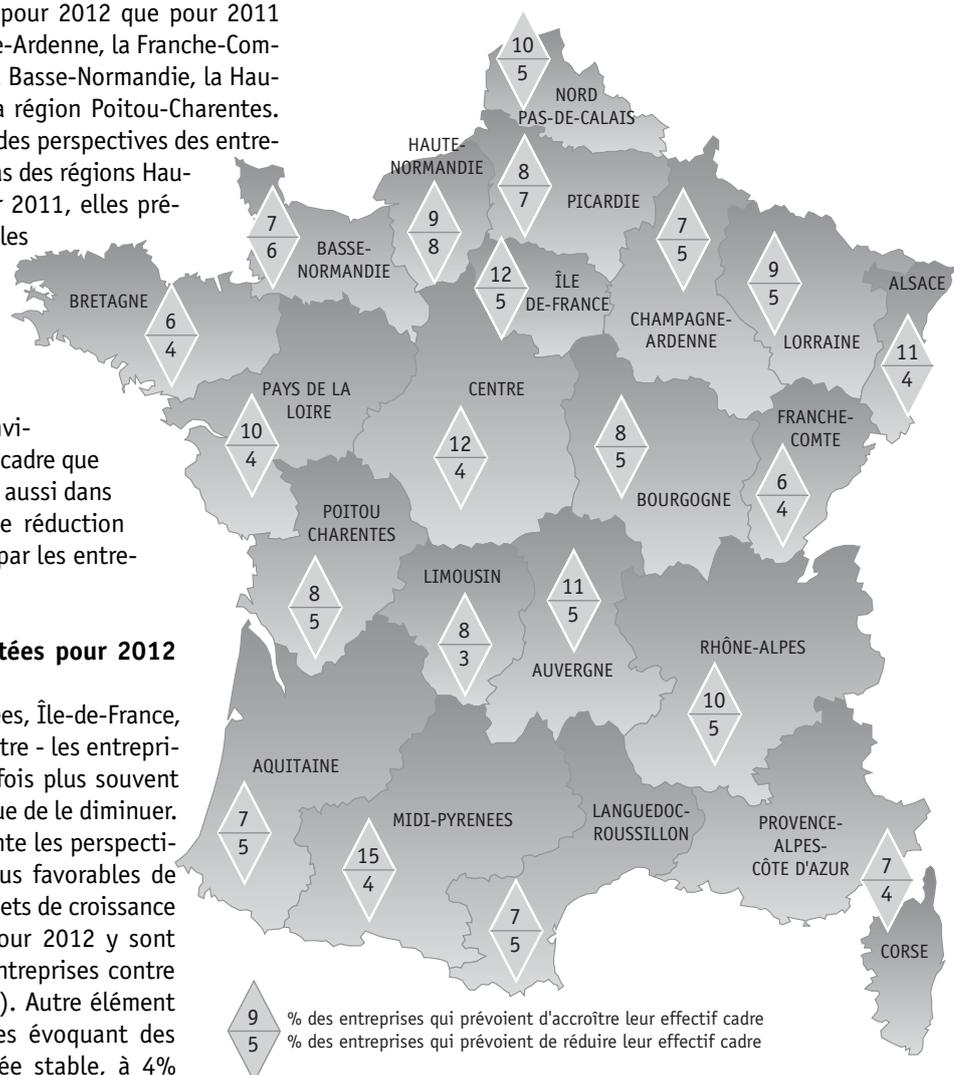
Les régions les mieux orientées pour 2012

Dans cinq régions - Midi-Pyrénées, Île-de-France, Alsace, Auvergne et région Centre - les entreprises envisagent deux à quatre fois plus souvent d'accroître leur effectif cadre que de le diminuer. La région Midi-Pyrénées présente les perspectives pour l'emploi cadre les plus favorables de l'ensemble des régions. Les projets de croissance d'effectif cadre (+5 points) pour 2012 y sont les plus fréquents (15% des entreprises contre 9% toutes régions confondues). Autre élément positif, la part des entreprises évoquant des projets de réduction est restée stable, à 4% (contre 5% toutes régions confondues). La

région bénéficie de prévisions de recrutements en hausse dans l'aéronautique et les autres matériels de transport, secteurs pesant fortement dans l'économie régionale.

En région Centre, les perspectives sont en nette amélioration, avec 12% des entreprises orientées à la hausse (+5 points), soit une part triple de celles orientées à la baisse (-2 points). Ce regain d'optimisme des entreprises fait écho au bilan positif observé sur la région en 2011 : 2 310 emplois cadres ont été créés, soit un niveau historiquement haut (après deux années à très bas niveau). La région bénéficie du dynamisme de certains secteurs porteurs, à forte valeur ajoutée et investissant en recherche et développement, tels que la cosmétique, la parfumerie et les géosciences.

En Île-de-France, les perspectives, similaires à 2011, restent favorables : 12% d'entreprises pensent accroître leur effectif cadre et 5% le réduire (-1 point).



FRANCE ENTIÈRE

Source : Apec 2012

2012 : L'INCERTITUDE PRÉDOMINE

	Recrutements externes 2011	Prévisions de recrutements externes pour 2012			Fourchette d'évolution		
		de	à		Basse	Haute	
Jeunes diplômés	37 900	de	31 000	à	37 000	- 18%	- 2%
Jeunes cadres	52 300	de	46 300	à	61 500	- 11%	+ 18%
Cadres confirmés	91 100	de	85 000	à	97 800	- 7%	+ 7%
Direction générale	3 400	de	2 600	à	3 000	- 24%	- 12%
Finance, comptabilité	15 400	de	13 500	à	15 800	- 12%	+ 3%
Administration, droit, RH	14 700	de	13 100	à	16 500	- 11%	+ 12%
Études, recherche et développement	32 100	de	28 700	à	37 000	- 11%	+ 15%
Production industrielle-chantier	17 300	de	14 200	à	16 700	- 18%	- 3%
Achats, qualité, maintenance, logistique	14 900	de	14 500	à	16 800	- 3%	+ 13%
Exploitation tertiaire	15 400	de	12 100	à	15 400	- 21%	=
Commercial	38 300	de	32 800	à	39 000	- 14%	+ 2%
Informatique	29 800	de	26 700	à	35 000	- 10%	+ 17%
Industrie	29 530	de	26 800	à	31 200	- 9%	+ 6%
Construction	10 650	de	8 400	à	9 800	- 21%	- 8%
Commerce	18 800	de	16 600	à	20 400	- 12%	+ 9%
Services	122 320	de	110 600	à	134 900	- 10%	+ 10%
Ensemble des recrutements	181 300	de	164 000	à	195 000	- 10%	+ 8%
Promotions internes au statut cadre	47 400	de	45 500	à	50 500	- 4%	+ 7%

Source : Apec 2012

La crise des dettes souveraines survenue au cours de l'été 2011 a provoqué un choc de confiance chez les différents acteurs économiques. Les conditions de financement se sont durcies et la demande extérieure s'est ralentie avec la mise en place de mesures drastiques de réduction des déficits publics dans les différents pays de la zone euro. Ces indicateurs ne devraient pas évoluer de façon positive en 2012, et rendent le climat économique incertain. En outre, les échéances électorales de 2012 en France brouillent encore un peu plus l'horizon. Ce contexte flou a incité les entreprises à faire preuve de prudence dans leurs prévisions de recrutements pour 2012. Dans le meilleur des cas, les embauches de cadres s'établiraient à 195 000 soit une progression de 8% par rapport à 2011. Néanmoins, une diminution des recrutements est tout aussi envisageable. Elle pourrait s'établir à -10% soit un volume de 164 000 embauches de cadres. Il ne s'agirait ainsi pas d'un effondrement des recrutements externes comme cela a pu être le cas en 2009 suite à la crise financière de 2008. On retrouverait le niveau des embauches enregistré en 2010.

Face à l'incertitude ambiante pour 2012, les entreprises privilégieraient des profils expérimentés dans leurs recrutements de cadres, recherchant l'immédiate opérationnalité, au détriment des jeunes diplômés. Ces derniers verraient leurs recrutements reculer entre 2% et 18%, ce qui amènerait leur part à 19% de l'ensemble des embauches contre 21% en 2011.

Dans le cas d'une hausse globale des recrutements, ce sont les jeunes cadres qui seraient les premiers bénéficiaires, avec une possible augmentation de leurs embauches de 18%. Dans cette éventualité, les cadres confirmés seraient également plus recherchés et leurs recrutements progresseraient de 7%. Toutes les catégories de cadres seraient cependant affectées par un recul des embauches si la fourchette basse des recrutements se réalisait. Par fonctions la hiérarchie ne serait pas bouleversée. Néanmoins, le trio de tête se resserrerait entre les cadres commerciaux, les cadres d'études-R&D et les informaticiens, chacune de ces fonctions représentant entre 18% et 20% des embauches de cadres prévues pour 2012. La hausse des embauches observée en 2011 dans la fonction achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité pourrait perdurer sur 2012. C'est d'ailleurs la seule fonction aussi bien orientée (entre -3% et +13%). Les entreprises, notamment de l'industrie, renforceraient ainsi leurs compétences en méthodes, qualité, achats afin d'être plus compétitives sur les marchés national et international (optimisation des lignes de production, mise aux normes et application des réglementations, achat au meilleur prix des matières premières...). Les prévisions de recrutements sont plus partagées pour les cadres d'études-R&D et les informaticiens, deux fonctions étroitement liées aux capacités d'investissement des entreprises : elles pourraient progresser de respectivement 15% et 17% dans le meilleur des cas, ou, si la situation économique se détériorait, reculer de respectivement 11% et 10%.

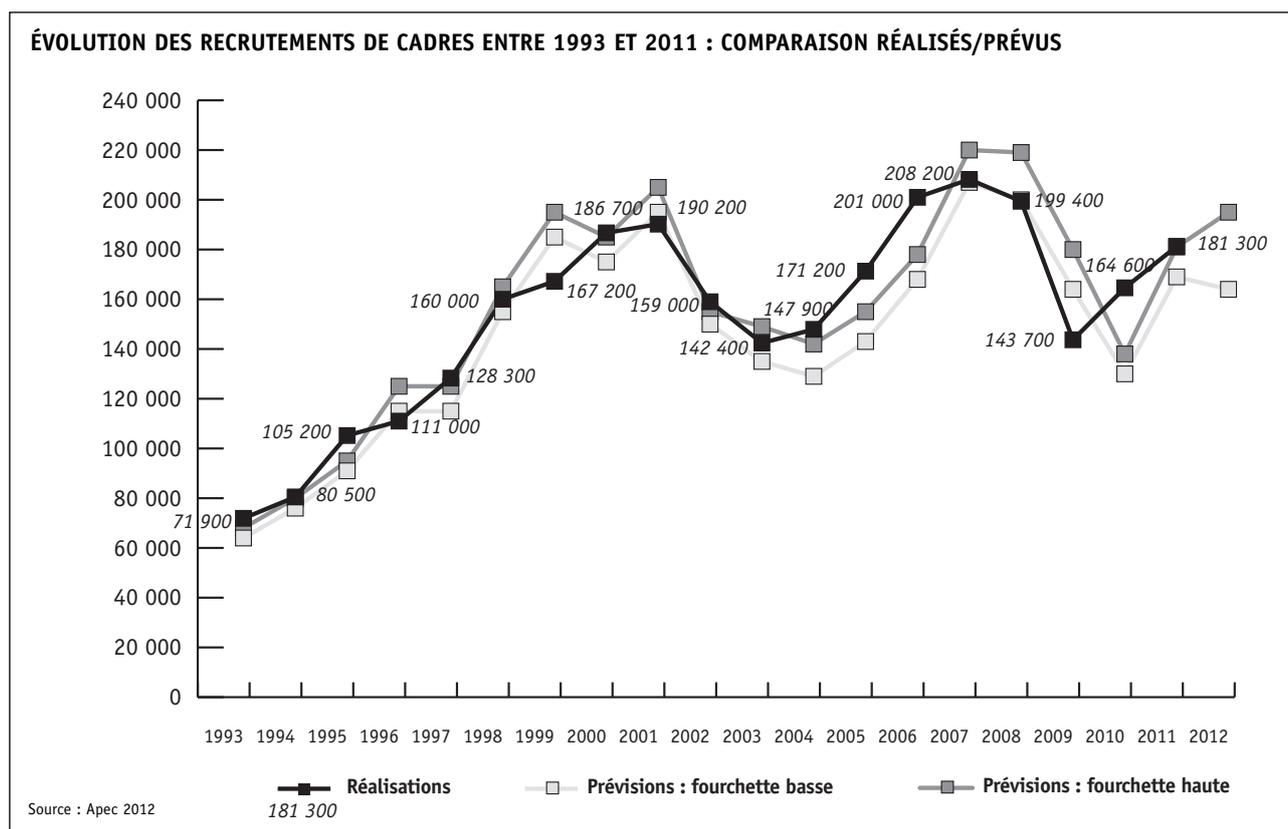
Certaines fonctions sont nettement orientées vers une baisse de leurs recrutements : la production industrielle-chantier pâtirait de la mauvaise tenue de la construction tandis que les cadres d'exploitation tertiaire (qui regroupe les métiers spécifiques à certains secteurs des services) subiraient la baisse des recrutements prévue dans les secteurs de la formation initiale et continue et des activités associatives, fortement dépendants des financements publics.

Les recrutements de cadres se maintiendraient dans le secteur des services dans la lignée de 2011. La fourchette haute pourrait se réaliser si les secteurs locomotives que

sont les activités informatiques, l'ingénierie-R&D et le conseil et gestion des entreprises bénéficient d'une bonne conjoncture. L'incertitude est plus grande concernant l'industrie et le commerce très dépendants de la situation économique mondiale, notamment des débouchés possibles en zone euro ainsi que du niveau de la consommation des ménages en France.

Cette atmosphère instable pourrait entraîner les entreprises à recourir davantage à leurs ressources en interne pour répondre à leurs besoins de renouvellement. Les promotions internes au statut cadre pourraient dépasser les 50 000 et retrouver le niveau de 2009.

■ RECRUTEMENTS RÉALISÉS ET PRÉVUS : CONCORDANCE OU DISSONANCE ?



Globalement, la courbe des recrutements de cadres réalisés suit celles des prévisions faites par les entreprises. S'il y a décalage, il se produit généralement au moment des reprises ou des chutes brutales de l'économie. L'ajustement se fait ensuite au cours de l'année suivante. Sur la période récente, les bouleversements de conjoncture ont été particulièrement rapides et ont retardé l'ajuste-

ment. Pour 2009, la chute brutale des recrutements de cadres avait été minorée par les entreprises dans leurs prévisions fin 2008. De même pour 2010, les entreprises n'avaient pas anticipé de reprise aussi rapide. L'ajustement a finalement eu lieu en 2011, avec un volume d'embauches proche de la fourchette haute des prévisions, et ce malgré la crise des dettes souveraines survenue à l'été 2011.

-PERSPECTIVES 2012 - PRÉVISIONS DES ENTREPRISES-

PRÉVISIONS 2012 PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS DÉTAILLÉS			
	Recrutements réalisés en 2011	Tendance pour 2012	Recrutements prévus pour 2012
INDUSTRIE			
Industrie agro-alimentaire	2 210	↘	Autour de 2 100
Industrie automobile	2 060	↘	Moins de 1 500
Fabrication autres matériels de transport	2 480	↘	Plus de 2 700
Bois, Papier, Imprimerie	1 110	↘	Autour de 1 050
Chimie	1 820	→	Autour de 1 850
Caoutchouc, Plastiques	2 360	↘	Moins de 2 200
Énergies-Eau-Gestion des déchets	1 530	→	Autour de 1 500
Équipements électriques et électroniques	5 080	↗	Plus de 5 200
Industrie pharmaceutique	1 300	→	Autour de 1 300
Mécanique, métallurgie	7 350	↗	Plus de 7 700
Meubles, Textiles et autres industries manufacturières	2 230	↘	Moins de 2 100
CONSTRUCTION			
Matériaux de construction	1 010	↘	Moins de 1 000
Bâtiment et génie civil	3 800	↘	Autour de 3 700
Travaux de construction spécialisés	5 840	↘	Moins de 5 500
COMMERCE			
Commerce inter-entreprises	8 370	→	Autour de 8 400
Distribution généraliste	3 270	↘	Autour de 3 100
Distribution spécialisée	7 160	↘	Moins de 7 000
SERVICES			
Activités informatiques + Télécommunications	30 460	↗	Plus de 31 000
Activités juridiques et comptables	4 690	↘	Moins de 4 600
Activités des organisations associatives	3 490	↘	Moins de 3 300
Banques et intermédiaires financiers	9 790	→	Autour de 9 800
Assurance	4 370	↗	Plus de 4 400
Communication et médias	7 130	↘	Moins de 6 800
Conseil et gestion des entreprises	10 450	↗	Plus de 10 700
Formation initiale et continue	3 930	↘	Moins de 3 800
Hôtellerie, restauration, loisirs	3 980	↘	Moins de 3 800
Immobilier	3 350	→	Autour de 3 300
Ingénierie et R&D	24 900	↗	Plus de 25 500
Santé et action sociale	10 100	→	Autour de 10 100
Services divers aux entreprises	2 740	→	Autour de 2 700
Transports et logistique	2 940	↘	Moins de 2 800

Note de lecture : Les prévisions des entreprises du secteur du conseil et de la gestion des entreprises sont orientées à la hausse : elles prévoient pour 2012 plus de 10 700 recrutements cadres (contre 10 450 embauches cadres réalisées en 2011).

Source : Apec 2012

LES EFFECTIFS DE VOTRE ENTREPRISE

(pour lesquels vous cotisez à l'Unedic)

(notez en clair ci-dessous)

- Pour combien d'établissements répondez-vous ?
- A fin 2011, combien de salariés au global compte(nt)-il(s) ?
- Toujours à fin 2011, combien de cadres compte(nt)-il(s) ?

Hausse Baisse Stabilité

(cochez 1 seule case pour chaque question)

- En 2011, quelle a été l'évolution de votre effectif global, tous salariés ? Toujours en 2011, quelle a été l'évolution de vos effectifs cadres ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Pour 2012, quelle évolution prévoyez-vous pour votre effectif global, tous salariés ? Toujours pour 2012, quelle évolution prévoyez-vous pour vos effectifs cadres ?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VOS RECRUTEMENTS DE CADRES

(en CDI et CDD d'un an et plus, art. 4 et 4 bis de l'AGIRC)

Pour chacun des items ci-dessous, veuillez inscrire le chiffre de vos réalisations 2011 et de vos prévisions ou estimations pour 2012. Si votre entreprise ne compte pas de cadres, n'en a pas recruté en 2011 ou ne prévoit pas d'en recruter en 2012, remplissez et indiquez 0.

	Réalisés en 2011	Prévus ou estimés pour 2012
● Nombre de cadres recrutés AU TOTAL :	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
● Nombre de cadres recrutés par niveau d'expérience : (la somme des 3 items = AU TOTAL)		
Cadres débutants (moins d'un an d'expérience)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Jeunes cadres (1ère expérience de 1 à 5 ans)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
dont cadres de 6 à 10 ans d'expérience	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
de 11 à 15 ans d'expérience	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
de 16 à 20 ans d'expérience	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
de plus de 20 ans d'expérience	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
● Nombre de cadres recrutés par fonction : (la somme des 10 fonctions = AU TOTAL)		
Finance, comptabilité, audit	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Administration, personnel, communication	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Recherche, études, développement	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Production industrielle, chantier	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Achats, qualité, maintenance, logistique	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Exploitation tertiaire	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Commerciale, marketing	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Informatique	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Direction générale (qui siège au conseil d'administration)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
Autres fonctions non désignées ci-dessus, précisez:.....	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
● Nombre de promotions de salariés non-cadres au statut cadre : (nombre de promotions internes, y compris 0)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
● Combien de cadres ont quitté votre entreprise en 2011 ? (que ce soit par démission, licenciement, départ à la retraite...)	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>
● Dont nombre de départs définitifs de cadres à la retraite :	<input style="width: 50px;" type="text"/>	<input style="width: 50px;" type="text"/>

● En 2011, combien avez-vous recruté, en CDD de moins d'un an et sur un poste cadre :

... de cadres débutants (moins d'un an d'expérience professionnelle)

... de jeunes cadres (de 1 à 5 ans d'expérience professionnelle)

... de cadres confirmés (plus de 5 ans d'expérience professionnelle)

ISSN 1776-1263

Les études de l'emploi cadre
Perspectives de l'emploi cadre

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local